

Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen

Eine vergleichende Analyse
verschiedener Beratungskonzeptionen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades
eines Doktors rerum politicarum
der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Universität Bamberg

Vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Ingo Hirsch
München

Bamberg 1986



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548828_0002

Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen

Eine vergleichende Analyse
verschiedener Beratungskonzeptionen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades
eines Doktors rerum politicarum
der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Universität Bamberg

Vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Ingo Hirsch
München

Bamberg 1986

Referent: Prof. Dr. Dr. habil. Eduard Gabele

Korreferent: Prof. Dr. Walter A. Oechsler

Tag der mündlichen Prüfung: 4.3.1986

Den Fortschritt verdanken die
Menschen den Unzufriedenen

A. Huxley (1894 - 1963)

Vorwort

Im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen existieren bislang nur wissenschaftliche Erkenntnisse, die sich auf Befragungen von Unternehmensberatern und beratenen Betrieben stützen oder die Vorgehensweise eines Beratungsunternehmens isoliert betrachten bzw. angewandte Konzeptionen bei einem beratenen Betrieb analysieren. Durch einen inhaltlichen Vergleich 36 verschiedener Beratungskonzeptionen soll das bestehende Erkenntnisdefizit abgebaut und ratsuchenden Unternehmen Hinweise auf mögliche Stärken und Schwächen von betriebswirtschaftlichen Beratern gegeben werden. Zugleich müssen aber auch Überlegungen angestellt werden, wie in Zukunft eine Umsetzung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse bei der Führung kleiner Unternehmen sichergestellt werden kann.

Eine Beurteilung der Beratungskonzeptionen setzt die Kenntnis der Probleme kleiner Unternehmen und der Zusammenhänge im Beratungswesen voraus. Für die Vermittlung diesbezüglicher theoretischer Grundlagen bin ich meinem eigenen "Berater", Herrn Prof. Dr. Dr. habil. E. Gabele vom Lehrstuhl BWL, insbesondere Unternehmensplanung der Universität Bamberg, zu besonderem Dank verpflichtet. Gleichzeitig war es mit seiner Unterstützung auch möglich, erste praktische Erfahrungen bei der Umsetzung von betriebswirtschaftlich fundierten Beratungskonzeptionen und Kooperationsformen zu erzielen.

Herr Prof. Dr. W.A. Oechsler übernahm die keinesfalls beidenswerte Aufgabe des Korreferenten dieser Arbeit. Auch ihm gebührt an dieser Stelle mein Dank.

Nicht vergessen werden sollen die Studenten, die in verschiedenen Seminaren und bei Vorträgen an der Universität Bamberg nicht nur kritische Anmerkungen zum Forschungsprojekt machten, sondern auch konstruktive Arbeit leisteten.

Die vergleichende Analyse 36 verschiedener Beratungskonzeptionen wurde durch die Existenz von Richtlinien über die Förderung von Unternehmensberatungen ermöglicht. Sie sehen u.a. eine Abgabepflicht der Beratungsberichte über durchgeführte Beratungen bei einer Leitstelle vor. Dem Bayerischen Handwerkstag bzw. der Handwerkskammer für Oberbayern in München sei deshalb für die gewährte Einsichtsmöglichkeit in die Beratungskonzeptionen gedankt.

Besonders wertvoll erwies sich in diesem Zusammenhang auch das Know-how der Mitarbeiter der Betriebsberatungsstelle der Handwerkskammer für Oberbayern, insbesondere von Herrn Dr. C. Sprey, Herrn Dipl.-Kfm. K. Seemann und Herrn Dipl.-Kfm. P. Buttula.

Herr Groll vom Zentralverband des Deutschen Handwerks stellte mir aktuelle Daten aus dem Bereich der bezuschußten Beratung zur Verfügung. Die gleiche Unterstützung wurde mir von den Herren Reichl und Silberhorn aus dem Bundesministerium für Wirtschaft in Bonn gewährt, welches großes Interesse an den Forschungen zeigte.

Herr Dr. U.C. Täger und Herr Meyerhöfer vom Ifo-Institut in München gaben ebenfalls entscheidende Hinweise zum Gelingen dieser Arbeit.

Herrn Dr. Lachner und seinen Mitarbeitern von der Universität München sei für die Erstellung einer retrospektiven Literaturrecherche aus der Datenbasis "DATASTAR" gedankt, ohne die eine gezielte Auswertung der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen nicht möglich gewesen wäre.

Mein Dank kommt auch Herrn Dipl.-Kfm. R. Elfen von der Universität Köln für die kostenlose Vorabüberlassung des Arbeitsberichtes Nr. 53 "Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung" zu.

In der Schlußphase ermöglichte mir ein Stipendium des Freistaates Bayern, eine vollständige Konzentration aller meiner Aktivitäten auf das Gelingen des Forschungsprojektes vorzunehmen.

Der mühevollen Arbeit einer anspruchsvollen optischen Gestaltung dieser Arbeit unterzog sich Frau K. Müller. Ihr sei ebenso gedankt, wie allen anderen, die unter dieser Arbeit zu leiden hatten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Abbildungsverzeichnis	

Erster Teil

Problemstellung	1
1.1 Eigendynamik des Beratungsgeschehens in der Praxis	3
1.2 Erfordernis eines wissenschaftstheoretischen Rahmens	5
1.3 Aufgabenstellung und Vorgehensweise	13

Zweiter Teil

Forschungsergebnisse über den Bereich "kleine Unternehmen"	17
2.1 Abgrenzung kleiner Unternehmen	18
2.1.1 Abgrenzung zu "mittelständischen" Unternehmen	18
2.1.2 Quantitative Abgrenzungskriterien	20
2.1.3 Qualitative Abgrenzungskriterien	21
2.2 Stadienspezifische Betrachtungsweise	26
2.2.1 Gründungsprozeß	31
2.2.1.1 Dominanz der Person	32
2.2.1.2 Ergebnisse empirischer Forschungen	36
2.2.1.3 Einflußfaktoren	38
2.2.2 Entwicklungs- und Reifeprozeß	42
2.2.3 Sanierungs-/Schrumpfungsprozeß	47
2.2.3.1 Hohe Sterberate	47
2.2.3.2 Bedeutung von staatlichen Finanzierungsinstitutionen	50
2.2.3.3 Scheiterungsgründe	53
2.2.3.4 Bedeutung der Insolvenzprophylaxe	62
2.3 Problemspezifische Betrachtungsweise	67
2.3.1 Finanzierungsbereich	68

2.3.1.1	Notwendigkeit einer Finanz- bzw. Liquiditätsplanung	70
2.3.1.2	Schaffung einer Datenbasis	76
2.3.1.3	Nutzung Öffentlicher Fördermittel	82
2.3.2	Rechnungswesenbereich	89
2.3.2.1	Ergebnisse empirischer Forschungen	92
2.3.2.2	Kontextunterschiede in Theorie und Praxis	96
2.3.3	Marketingbereich	101
2.3.3.1	Ergebnisse empirischer Forschungen	101
2.3.3.2	Rolle von Innovationen	105
2.3.4	Bereich der strategischen Planung	109
2.3.4.1	Planungsumfang und -ausmaß	112
2.3.4.2	Erfordernis eines spezifischen Methodeneinsatzes	115
2.3.4.3	Informationsverhalten kleiner Unternehmen	121
2.3.5	EDV-Bereich	128
2.4	Objektspezifische Betrachtungsweise	133
2.4.1	Unternehmer	134
2.4.1.1	Probleme der Qualifikation	135
2.4.1.2	Zusammenhänge von Typologie und Strategie	140
2.4.2	Mitarbeiter	143
2.4.3	Steuerberater	145
2.4.3.1	Rolle des Steuerberaters als Informationslieferant	146
2.4.3.2	Steuerberater als "Meinungsführer"	151
2.4.3.3	Hindernisse beim Expansionsstreben	154
2.4.4	Kreditinstitute	158
2.4.4.1	Adoptionserfordernisse aus Sicht der Kredit- institute	159
2.4.4.2	Beratung durch Kreditinstitute	165
2.4.4.3	"Gate-keeper" Funktion der Kreditinstitute	170

Dritter Teil

	Forschungsergebnisse über den Bereich "betriebswirtschaftliche Beratung"	176
3.1	Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Beratung	176
3.1.1	Methode der "paradigmatischen Beispiele"	178
3.1.2	Arten und Ausprägungsformen von Beratungen	181
3.1.3	Abgrenzungskriterien für Beratungen	184
3.2	Pre-Consult-Phase	188
3.2.1	Allgemeine Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen	190
3.2.1.1	Marktstruktur, -potential und -sättigung	191
3.2.1.2	Größenspezifische Unterschiede	198
3.2.1.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Akquisitionsbereich	208
3.2.1.4	Divergierende Darstellungen der Anbietersituation durch Experten	211
3.2.1.5	Fehlende Institutionalisierung	216
3.2.1.6	Qualifikation der Berater	220
3.2.1.7	Tendenz zur Spezialisierung	227
3.2.2	Spezielle Entwicklungen im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen	229
3.2.2.1	Schlüsselrolle der Empfehlungen	229
3.2.2.2	Stellung der Kammern im Beratungsmarkt	232
3.2.2.3	Beispiele für spezielle Entwicklungen im Anbieterbereich	234
3.2.2.4	Provisionszahlungen und Subventionsbetrug	238
3.2.3	Gründe einer betriebswirtschaftlichen Beratung aus der Sicht der Nachfrager	241
3.2.3.1	Ergebnisse empirischer Forschungen	242
3.2.3.2	Systematisierung der Gründe	245

3.2.4	Hindernisse einer betriebswirtschaftlichen Beratung aus der Sicht der Nachfrager	250
3.2.4.1	Übersicht über Beratungshindernisse	250
3.2.4.2	Allgemeine Informations- und Wissensdefizite als Hindernisse	254
3.2.4.3	Hindernisse im psychologischen Bereich	255
3.2.4.4	Beratungskosten als Hindernis	258
3.2.4.5	Subventionen als Hindernis	261
3.3	Consult-Phase	265
3.3.1	Bundesdeutsche Beratungspraxis - Dominanz des Beratungsberichtes	268
3.3.1.1	Bedeutung der Jahresabschlußanalyse	272
3.3.1.2	Bedeutung von Kennzahlen	281
3.3.1.3	Tendenz zur Standardisierung	291
3.3.2	US-amerikanische Beratungspraxis - Dominanz des Beratungsprozesses	297
3.3.2.1	Unterschiedliche Förderstruktur	298
3.3.2.2	Einsatz von Wissenschaftlern und Studenten	300
3.3.2.3	Vergleichende Darstellung weiterer US-Projekte	307
3.4	Post-Consult-Phase	312
3.4.1	Realisierung der Beratungskonzeptionen	317
3.4.1.1	Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Fördersystem und Realisierung der Beratungs- konzeptionen	318
3.4.1.2	Divergierende Auffassungen und Einsichten zur Realisierung von Beratungskonzeptionen	322
3.4.2	Effizienz der Beratungskonzeptionen	326
3.4.2.1	Quantitative und qualitative Effizienzindikatoren	327
3.4.2.2	Kontextspezifische Einflußfaktoren	330
3.4.2.3	Erzielte Veränderungen als Effizienzmaßstab	333
3.4.2.4	Effizienzbeeinflussende Nebenbedingungen	335
3.4.2.5	Überblick über verschiedene Effizienzunter- suchungen	337

3.4.2.6	Effizienz des Beratereinsatzes im Bereich der strategischen Planung	341
3.4.2.7	Effizienz von Studententeams bei Beratungen	344

Vierter Teil

	Vergleichende Analyse verschiedener Beratungskonzeptionen	347
4.1	Untersuchungsmethoden	348
4.1.1	Stichprobenwahl	351
4.1.2	Analysekriterien	353
4.2	Analyse quantitativer Merkmale	357
4.2.1	Struktur der beratenen Unternehmen	357
4.2.2	Struktur der Berater/Beratungsunternehmen	358
4.2.3	Struktur der Beratungen	360
4.2.3.1	Tagewerke, Honorarvolumen	360
4.2.3.2	Seitenzahl	363
4.2.3.3	Text, Anhang, Tabellen und Formulare	364
4.2.3.4	Durchschnittsbericht	367
4.2.3.5	Spezielle Merkmale	369
4.3	Analyse qualitativer Merkmale	373
4.3.1	Beratungsschwerpunkte	373
4.3.2	Beraterschwerpunkte	376
4.3.3	Klassifizierung von Beratern	378
4.3.4	Konformität des Konzeptionsaufbaus	380
4.4	Betriebswirtschaftliche Konsistenzprüfung - Einzelfallschilderung	382
4.4.1	Konzeption Nr. 1	383
4.4.2	Konzeption Nr. 2	387
4.4.3	Konzeption Nr. 3	389
4.4.4	Konzeption Nr. 4	393
4.4.5	Konzeption Nr. 5	395
4.4.6	Konzeption Nr. 6	399

4.4.7	Konzeption Nr. 7	403
4.4.8	Konzeption Nr. 8	406
4.4.9	Konzeption Nr. 9	410
4.4.10	Konzeption Nr. 10	413
4.4.11	Konzeption Nr. 11	418
4.4.12	Konzeption Nr. 12	419
4.4.13	Konzeption Nr. 13	422
4.4.14	Konzeption Nr. 14	424
4.4.15	Konzeption Nr. 15	428
4.4.16	Konzeption Nr. 16	431
4.4.17	Konzeption Nr. 17	434
4.4.18	Konzeption Nr. 18	438
4.4.19	Konzeption Nr. 19	441
4.4.20	Konzeption Nr. 20	444
4.4.21	Konzeption Nr. 21	446
4.4.22	Konzeption Nr. 22	452
4.4.23	Konzeption Nr. 23	456
4.4.24	Konzeption Nr. 24	464
4.4.25	Konzeption Nr. 25	469
4.4.26	Konzeption Nr. 26	472
4.4.27	Konzeption Nr. 27	477
4.4.28	Konzeption Nr. 28	478
4.4.29	Konzeption Nr. 29	483
4.4.30	Konzeption Nr. 30	493
4.4.31	Konzeption Nr. 31	497
4.4.32	Konzeption Nr. 32	502
4.4.33	Konzeption Nr. 33	505
4.4.34	Konzeption Nr. 34	509
4.4.35	Konzeption Nr. 35	511
4.4.36	Konzeption Nr. 36	516
4.5	Zusammenfassung	522

Fünfter Teil

	Schlußfolgerungen und Ausblick	533
5.1	Sofortmaßnahmen im Beratungswesen	533
5.2	Erfordernis einer strukturellen Neuorganisation des Beratungswesens	535
5.2.1	Erfordernis einer Änderung des personellen Rahmens für eine betriebswirtschaftliche Be- ratung kleiner Unternehmen	535
5.2.2	Erfordernis einer Änderung des zeitlichen Rahmens für eine betriebswirtschaftliche Be- ratung kleiner Unternehmen	537
5.2.3	Erfordernis einer Änderung des methodologischen Rahmens für eine betriebswirtschaftliche Be- ratung kleiner Unternehmen	540
5.3	Erfordernis einer Kooperation von kleinen Unternehmen, Beratern und betriebswirtschaft- lichen Forschungseinrichtungen	544

Anhang

Literaturverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Forschungsprojekt im Gesamtzusammenhang	12
Abb. 2:	Charakterien der Entwicklung und Evolutionsverlauf	28
Abb. 3:	Managementrollen in Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium	30
Abb. 4:	Einflußfaktoren auf den Entscheidungsprozeß im Gründungsstadium	39
Abb. 5:	Managementfaktoren im Zeitverlauf	40
Abb. 6:	Rangfolge der Ursachenbereiche betrieblicher Sanierungsfälle gegliedert nach Beschäftigtengrößeklassen	57
Abb. 7:	Gründe für Eintreten des Sanierungsstadiums aus Unternehmenssicht	59
Abb. 8:	Ursachen für betriebliches Scheitern	60
Abb. 9:	Vorschläge zum Abbau hoher Sanierungsquoten	62
Abb. 10:	Problemstruktur von kleineren US-Betrieben	94
Abb. 11:	Branchenbezogene Problemverteilung bei kleineren US-Betrieben	102
Abb. 12:	Korrelationskoeffizienten von Persönlichkeitscharakteren und Informationsquellen	124
Abb. 13:	Korrelationskoeffizienten von Problemkategorien und Informationsquellen	126
Abb. 14:	Zusammenhänge zwischen Insolvenz und Liquiditätssituation als Hintergrund für EDV-Einsatz	131
Abb. 15:	Mitarbeiter-Portfolio	145
Abb. 16:	Interdependenz zwischen Beratungskonzept, Steuerberater und kleinen Unternehmen	153

Abb. 17:	Consulcube	182
Abb. 18:	Einsatz leistungssteigernder Maßnahmen	195
Abb. 19:	Gründe für eine betriebswirtschaftliche Beratung	243
Abb. 20:	Beratungsbarrieren (Übersicht)	251
Abb. 21:	Hindernisse für einen Beratereinsatz (Befragungsergebnisse)	253
Abb. 22:	Determinanten im Beratungsprozeß	267
Abb. 23:	Beratungsschwerpunkte in den USA	304
Abb. 24:	Erfolgsbeurteilung von Beratungsmaßnahmen	339
Abb. 25:	Vergleich zwischen beratenen und nicht beratenen Betrieben	343
Abb. 26:	Vergleich unterschiedlicher Effizienzgrößen zwischen beratenen und nicht beratenen Unternehmen	343
Abb. 27:	Aufschlüsselung der Berichte nach Beratern und Tagewerken	362
Abb. 28:	Aufsplittung der Berichte nach Tabellen, Formularen und Anhang	365
Abb. 29:	Schwerpunkte der Beratungskonzeptionen	374
Abb. 30:	Schwerpunkt(e) des Beratereinsatzes	377
Abb. 31:	Flußdiagramm zur Klassifizierung von Beratern	379
Abb. 32:	Partielle Inhaltsidentität von Beratungskonzeption Nr. 28 und 29	487
Abb. 33:	Partielle Inhaltsidentität von Beratungskonzeption Nr. 33, 34 und 36	520
Abb. 34:	Spektrum von Beratungskonzeptionen	526

Erster Teil

Problemstellung

"Yet very little has been written about management consulting."¹⁾

Im Bereich der Mittelstandsforschung existieren zahlreiche Publikationen, die sich mit den Problemen von kleineren Betrieben auseinandersetzen, so daß hier schon fast von einer eigenständigen betriebswirtschaftlichen Forschungstradition gesprochen werden kann.²⁾ Zudem sind auf dem Gebiet der Unternehmensberatung im deutschsprachigen Raum ebenfalls - mehr oder weniger wissenschaftlich fundierte - Ergebnisse vorhanden, doch blieb bislang die tiefergehende Behandlung der komplexen Problematik der betriebswirtschaftlichen Beratung gerade kleiner Unternehmen hauptsächlich den anglo-amerikanischen Forschern vorbehalten.³⁾

Generell betrachtet kann für den Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen die nachfolgende Erkenntnis analog angewendet werden:

"<Die> deutsche BWL-Forschung legt seit jeher stillschweigend die Verhältnisse der Groß-Unternehmung zugrunde, für deren Strukturen ihre Problemlösungen am besten passen".⁴⁾

1) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. xi.

2) Vgl. z.B. die zahlreichen Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn. Für die USA sei hier beispielhaft das Werk von Steinhoff, D. (1978) angeführt.

3) Vgl. z.B. Banks, R.H. (1978); Demetriou, E.M. (1982); Dobson, J.T. (1962); Moore, J.O. (1981); Sammut, N.J. (1970). Auch hier gibt es allerdings Ausnahmen. So beschäftigte sich Leihner bereits 1964 mit Fragen der Betriebsberatung im Handel. Vgl. Leihner, E. (1964), S. 365 ff.; s. ferner Wirtz, C. (1961), S. 553 ff.

4) Chmielewicz, K. (1984), S. 152 (Hervorheb. im Original).

Durch die Konzentration dieser Arbeit auf kleine Unternehmen soll zu einem weiteren Abbau der auf diesem Gebiet noch bestehenden betriebswirtschaftlichen Forschungsdefizite beigetragen werden.¹⁾ Gleichzeitig gilt es, neben der Erhöhung der Transparenz im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen, einen Grundstein für eine wissenschaftlich fundierte Beratungskonzeption zu legen.

Erste Ansätze hierzu wurden bereits vor 25 Jahren in den USA unternommen. So führten Krentzmann und Samaras empirische Untersuchungen über den Einsatz betriebswirtschaftlicher Berater in kleinen Unternehmen durch, deren Grundkenntnisse auch heute noch Gültigkeit besitzen und die als richtungsweisend für alle weiteren Forschungsprojekte zu bezeichnen sind.²⁾

Anders verläuft dagegen die Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland.³⁾ So führt Marner folgende Begründung an, warum bei seinen Untersuchungen über die Unternehmensberatung nur größere Betriebe ab 50 Beschäftigte untersucht wurden:

"Es gibt daher eine Vielzahl von Unternehmungen, die einerseits kaum die Wahrscheinlichkeit bieten, jemals mit Unternehmensberatung in Berührung zu kommen, und andererseits weder die Kenntnis noch das Interesse haben, sich über Unternehmensberatung qualifiziert zu äußern. ... kleinere Unternehmen bieten in der Regel weniger Voraussetzungen für eine Unternehmensberatung als größere."⁴⁾

1) Vgl. zu den Forschungsdefiziten Chmielewicz, K. (1984), S. 151 ff.

2) Vgl. Krentzmann, H.C. und Samaras, J.N. (1960), S. 126 ff.

3) Vgl. Laub, K. (1973), S. 237 ff.

4) Marner, B. (1982), S. 5.

Diesbezügliche Äußerungen bedürfen einer Überprüfung; zumal aufgrund der - im Vergleich zur Bundesrepublik - völlig andersartigen Förderstruktur des US-Beratungswesens die dort gewonnenen Erkenntnisse nicht ohne weiteres übernommen werden und nur - wenn auch entscheidende - Hinweise für die bundesdeutschen Forschungsbemühungen geben können.

Konsequent weitergedacht, stellt sich dann automatisch die Frage, ob angesichts des Mangels an nomologischem Wissen überhaupt eine sinnvolle betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen stattfinden kann. Eine Antwort hierauf kann erst nach der vergleichenden Analyse der verschiedenen Beratungskonzeptionen sowie der dahinter stehenden Kontexte erfolgen. Die im folgenden zu besprechende starke Eigendynamik des Beratungsgeschehens in der Praxis erleichtert dabei die Beantwortung in keiner Weise.

1.1 Eigendynamik des Beratungsgeschehens in der Praxis

Begünstigt durch staatliche Förderprogramme fand und findet seit einiger Zeit in der Bundesrepublik Deutschland auf dem Sektor der betriebswirtschaftlichen Beratung von kleinen Unternehmen eine expansive und zugleich turbulente Entwicklung statt.

Allein in den letzten zwei Jahren wurden die geltenden Richtlinien über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen dreimal geändert bzw. völlig neu gefaßt (letztmals zum 1.1.1985), da - nicht zuletzt auch wegen des Fehlens fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse, insbesondere im Bereich der Effizienz der betriebswirtschaftlichen Beratung - von

staatlicher Seite nach dem Motto "trial and error" verfahren wurde bzw. immer noch verfahren wird.¹⁾

Lagen beispielsweise die Zuschußsätze für Existenzgründungs- und Aufbauberatungen in den Jahren 1981 bis Juli 1983 bei 75 %, so wurden diese, geleitet von der Erkenntnis, daß die geringe Überlebensquote gerade junger Unternehmen einer betriebswirtschaftlichen Beratung stärkere Relevanz zukommen läßt, ab Juli 1983 auf 90 % der Beratungskosten erhöht.²⁾ Starker Anstieg der Beratungen, z.T. mißbräuchliche Ausnutzung der Möglichkeiten (z.B. in Form von Scheinberatungen), verbunden mit nicht ausreichenden Haushaltsmitteln führten relativ rasch dazu, daß ab April 1984 der Zuschußsatz wieder auf 75 % gesenkt werden mußte, und im August 1984 vom BMWi eingestanden wurde, daß 1984 nicht mehr alle Beratungen gefördert werden können.³⁾ Ab Januar 1985 werden letztendlich nur noch 60 % der Beratungskosten und maximal bei Existenzgründungen DM 2.500,-- bezuschußt.⁴⁾

1) Vgl. Bundesministerium (1984), S. 10; Richtlinien (1984 b), S. 3 ff.

2) Vgl. Richtlinien (1981) und Richtlinien (1983), § 6.3.1., S. 4, sowie Haussmann, H. (1979), S. 239.

3) Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1984), S. 10; Richtlinien (1984 a), § 2, S. 1. Im Handwerk wurden 1983 in der Bundesrepublik 1.221 freiberufliche, mit rd. 3,9 Mio. DM bezuschußte Beratungen mit 7.292 Tagewerken durchgeführt (durchschnittliche Beratungsdauer 6 Tagewerke; Steigerung der absoluten Zahl der Tagewerke gegenüber 1981: 14,7 %, Anstieg der Beratungen gegenüber 1981: 16,7 %). Vgl. Bundesminister (1985). Nach Aussagen von Herrn Groll vom Zentralverband des deutschen Handwerks wurden 1984 in Bayern 549 Beratungen mit insgesamt 2.752 Tagewerken abgewickelt (Steigerung der Beratungen gegenüber 1982: 631 %, der Tagewerke 443 %!! Bundesweit liegen noch keine Zahlen vor). Laut telefonischer Auskunft von Herrn Groll (ZdH) kam es zu einem analogen Anstieg der durchführenden Berater/Beratungsunternehmen, was er auf die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit und den damit zusammenhängenden Drang zur Selbständigkeit ins Beratungsgeschäft zurückführt.

4) Vgl. Richtlinien (1984 b), § 5.2 und 5.4, S. 4.

Unbeantwortet bleibt bislang auch die Frage, ob nicht die betriebswirtschaftlichen Berater kleiner Unternehmen die eigentlichen Nutznießer dieser dynamischen Entwicklung sind. Auch hier kann eine Beantwortung nur durch die Untersuchung des Outputs der Berater erfolgen. Dies setzt seinerseits voraus, daß zuvor das zur Analyse notwendige Wissen erworben, für Dritte nachvollziehbar dokumentiert und ein einheitlicher Untersuchungsrahmen verwendet wird.

1.2 Erfordernis eines wissenschaftstheoretischen Rahmens

Die Themenstellung und die Zielgruppe dieser Arbeit lassen die Vorgabe eines wissenschaftstheoretischen Kontextes sinnvoll erscheinen, denn nur auf diese Weise kann - neben der Sicherstellung einer wissenschaftlichen Vorgehensweise - auf zusätzliche Transferleistungen aus der Sicht des Betrachters verzichtet, und somit eine gewisse "Benutzerfreundlichkeit" erzielt werden. Gleichzeitig wird dem kritischen Leser dieser Arbeit das Auffinden von Ansatzpunkten zu einer Fundamentalkritik ermöglicht bzw. erleichtert. Ein solcher Ansatzpunkt ist möglicherweise bereits in dem gewählten Untersuchungsgegenstand zu sehen. Handelt es sich bei dem Komplex der Beratung kleiner Unternehmen überhaupt um ein Problem mit allgemein wissenschaftlicher und/oder speziell betriebswissenschaftlicher Relevanz?

Bereits Kelley stellt im Vorwort zu seinem Werk "Consulting" die (unbeantwortet gelassenen) Fragen, ob es sich in Hinblick auf die Unternehmensberatung eher um Kunst oder Wissenschaft ("art or science") handelt, und ob deren Ausübung "business" oder "profession" ist.¹⁾ Anzu-

1) Kelley, R.E. (1981), S. iX u. Xi. Higdon sieht eine gute Unternehmensberatung eher als "Kunst" denn als "Wissenschaft" an. Higdon, H. (1971), S. 44. Ähnlich auch bei Tisdall, P. (1982), S. 3.

merken bleibt, daß ein verteidigungsfähiges Kriterium zur Unterscheidung von Wissenschaft und Nicht-Wissenschaften bislang noch nicht gefunden wurde.¹⁾

"...Science is whatever society chooses to call science."²⁾

An dieser Stelle kann natürlich noch keine abschließende Klärung erfolgen, doch müssen zumindest Ansatzpunkte einer Lösung herausgearbeitet werden, da die Nichtbeachtung oder Vernachlässigung der Frage nach der wissenschaftlichen Relevanz von Beratungen alle übrigen, nachfolgenden Aussagen und Untersuchungen praktisch ohne Fundament läßt und diese somit jeglicher (auch willkürlicher) Kritik offen zugänglich sind.

Prinzipiell sollte zunächst davon ausgegangen werden, daß für Wissenschaft keine Notwendigkeit besteht.³⁾ Jedoch hat sich z.B. in der Betriebswirtschaftslehre im Bereich der Unternehmensführung die Erkenntnis durchgesetzt,

"...dass Führungsprobleme mit Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnis besser gelöst werden können als durch bloße Abstützung auf bisherige praktische Erfahrung."⁴⁾

1) Vgl. Peter, P.J. und Olson, J.C., (1983), S. 123.

2) Anderson, P.F. (1983), S. 26. Vgl. zum Wissenschaftsbegriff Wossidlo, P.R. (1982), S. 442 ff.

3) Vgl. Stegmüller, W. (1979), S. 201.

4) Ulrich, H., Krieg, W. und Malik, F. (1976), S. 136. Für den Beratungssektor sind Blake und Mouton der Ansicht: "Theory-based consultation holds the greatest promise for problem solving in the future." - Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), S. 465. Im Geltungsbereich der Theorie wird der Anwender unabhängig von weiterer Unterstützung und fortgesetzter Beratung.

Der Ausdruck Wissenschaft wird dabei im allgemeinen nur jenen Erkenntnisunternehmen zuerkannt,

"... die in offensichtlicher Weise Fortschritte machen. Aus der wissenschaftsbegründenden Relevanz dieses Kriteriums erwächst der Charakter der Methodologie als einer Theorie des Erkenntnisfortschritts."¹⁾

Der wissenschaftliche Fortschritt selbst erfolgt dabei durch Theorieverdrängung.²⁾ An dieser Stelle soll statt der weiteren Abgrenzung zwischen "normalem" und "revolutionärem" wissenschaftlichen Fortschritt, und der damit verbundenen Frage der Inkommensurabilität von Theorien, auf die für die gewählte Themenstellung wesentlich relevantere Aufteilung von Wissenschaft, als "methodenbewußte Problemexplikation", in die Bereiche Forschung und Lehre eingegangen werden.³⁾

Die Forschung hat als endgültiges, ideales, d.h. unerreichbares Ziel die absolute Wahrheitsergründung (was allerdings z.B. von Stegmüller bestritten wird), oder ist zumindest vom Erkenntnisstreben gekennzeichnet, während die Lehre eher als Vermittlung von Wissensinhalten aufzufassen ist.⁴⁾

"On this view, the "truth" or "falsity" of a theory is irrelevant as an appraisal criterion. The key question is whether the theory offers an explanation for important empirical problems. Empirical problems arise when we encounter something in the natu-

1) Jehle, E. (1976), S. 187.

2) Vgl. Stegmüller, W. (1980), S. 45 u. 48.

3) Stegmüller, W. (1980), S. 45 ff.; Gross, H. (1983), S. 2.

4) Vgl. Frey, G. (1981), S. 565; Stegmüller, W. (1979), S. 124.

ral or social environment which clashes with our preconceived notions or which is otherwise in need of explanation." ¹⁾

Es geht bei den folgenden Überlegungen aber auch nicht um die Beurteilung, ob die bereits existierenden Theorien oder theoretischen Aussagensysteme zum Komplex der betriebswirtschaftlichen Beratung und/oder der Situation kleiner Unternehmen wahr oder falsch sind - denn es hat

" .. wohl niemals eine Theorie gegeben, die mit allen zur Zeit ihrer Aufstellung bekannten einschlägigen experimentellen Faktoren in Einklang gewesen <ist> ..." ²⁾ -

sondern darum, daß - wie durch Analysen zu zeigen sein wird - im gewählten Forschungsbereich offensichtlich Phänomene vorhanden sind, die einer Klärung bedürfen. Ulrich sieht es als wichtigstes Problem der Lehre an,

"... herauszufinden, welche Probleme der Praktiker hat, um dann das für die Lösung dieser Probleme notwendige Wissen zu erarbeiten." ³⁾

Will diese Arbeit dem Anspruch der Wissenschaftlichkeit genügen, so reicht es also nicht aus, bloß einen Erkenntnisfortschritt in systematischer Form auf dem Gebiet der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen zu erzielen, wobei hier analog zu den Überlegungen von Kuhn und Stegmüller unter Fortschritt das gesehen werden soll, was gewußt wird, und nicht das, was in Hinblick auf ein

1) Anderson, P.F. (1983), S. 23.

2) Buschbeck, M. (1982), S. 29. Hier wird von Buschbeck eine Erkenntnis von Wild zitiert, die dieser anlässlich eines Professorengespräches in München darlegte.

3) Ulrich, H., Krieg, W. und Malik, F. (1976), S. 143.

bestimmtes Ziel gerne erreicht werden würde, sondern es müssen für die (unterstellten) Probleme im Beratungsbereich auch konkrete Lösungen angeboten werden:¹⁾

"... the main task of science is to create useful knowledge."²⁾

Aber auch das reine Anbieten von Lösungen bzw. Konzeptionen stellt noch einen suboptimalen Zustand dar, der allein nur durch konkrete und spezifische Promotion und Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis, d.h. bei den kleineren Unternehmen, einem Optimum näher geführt werden kann (z.B. ganz im Sinne einer Aktionsforschung).³⁾

"Wenn Forschung nicht Selbstzweck sein soll, müssen ihre Ergebnisse dem Menschen nutzbar gemacht werden."⁴⁾

Eine solche Nutzbarmachung liegt in der Beratung kleiner Unternehmen durch den Wissenschaftler.

Von Leihner wird die Forschung dabei als "Mutter jeder Beratung" angesehen; seiner Ansicht nach ist "ohne die 'Milch' ihre(r) Erkenntnis" eine "effiziente Beratung jedwelter Disziplin" undenkbar.⁵⁾ Obwohl - folgt man den Überlegungen von McGivern und Fineman - die grundlegende Zielsetzung zwischen Forschung und Beratung unterschiedlich bleibt - die Entwicklung von theoretischem Wissen und die Lösung praktischer Probleme sind auch konzeption-

1) Vgl. Stegmüller, W. (1979), S. 124.

2) Peter, P.J. und Olson, J.C. (1983), S. 123.

3) Vgl. zur Aktionsforschung Kirsch, W., Esser, W.M. und Gabele, E. (1978), S. 170 ff.

4) Leihner, E. (1982), S. 580.

5) Leihner, E. (1982), S. 582. Hollai wies bereits 1961 auf die enge geschichtliche und inhaltliche Verbindung von Unternehmensberatung und wissenschaftlicher Betriebsführung hin. Vgl. Hollai, S.G. (1961), S. 52.

nell gesehen sehr verschieden - scheinen viele Forscher und Berater auch aus methodologischer Sicht ähnliche, praxisrelevante Konzeptionen zu empfehlen bzw. bemühen sich, solche zu empfehlen.¹⁾ Schließt man sich hingegen Steinmann et al. an, dann läßt sich diese Unterscheidung von Forschung und Beratung nur noch im beschränkten Umfang aufrecht erhalten:

"Konstruktiv verstanden ist damit Wissenschaft nichts anderes als die theoretische Bemühung zur Bewältigung praktischer Probleme."²⁾

In ähnlicher Weise argumentieren auch Oechsler und Wagner, wenn sie von der Anforderung an die BWL sprechen, sich um die Entwicklung "... genereller Fähigkeiten, Verfahren und Methoden der Problemlösung ..." bemühen zu müssen.³⁾ Steinmann et al. gehen sogar noch darüber hinaus und sehen es als Aufgabenstellung der Betriebswirtschaftslehre an, der Beratung von Menschen zu dienen.⁴⁾

"Die Basis der Wissenschaft ist praktisches Handeln, ihr Rechtfer-tigungsziel eine vernünftige Praxis."⁵⁾

Kennzeichnend für alle vorgenannten Statements dürfte sein, daß sie die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft nicht als Selbstzweck sehen, sondern von der Erfüllung "... einer Servicefunktion gegenüber der betrieblichen Praxis ..." sprechen, in deren Gefolge - im Zuge

1) Vgl. McGivern, C.K. und Fineman, S. (1983), S. 426.

2) Steinmann, H. et al. (1976), S. 62 (Hervorhebung im Original).

3) Oechsler, W.A. und Wagner, B. (1976), S. 95 (Hervorhebung im Original).

4) Vgl. Steinmann H. et al. (1976), S. 51.

5) Steinmann H., et al. (1976), S. 63 (Hervorhebung im Original).

der Akzeptanz der Probleme der Praxis - wissenschaftliche Problemlösungen erarbeitet werden sollen.¹⁾

Wenn an die Betriebswirtschaftslehre selbst die Forderung gestellt wird,

"... von dem realen Tätigkeitsfeld betrieblicher Praxis und den dabei individuell wie gesellschaftlich dringlichen Problemen auszugehen,"²⁾

so kann sich diese Arbeit diesbezüglichen Anforderungen nicht entziehen ohne andernfalls in entscheidendem Maß an Glaubwürdigkeit zu verlieren.

Doch auch die Berücksichtigung dieser (und auch beliebig anderer) Sachverhalte kann nichts an der Tatsache ändern, daß alle im folgenden erzielten Erkenntnisfortschritte nur - wie alle wissenschaftlichen Aussagen bzw. Instrumente - vorläufigen Charakter haben und auf dem heutigen Wissensstand basieren.³⁾ Hierbei ist wiederum zu beachten, daß es keine absoluten Problemlösungen geben kann, sondern immer nur relative

"... für bestimmte Situationen, beschränkt nach Zeit und Raum, ..."⁴⁾

Für sämtliche in dieser Arbeit getroffenen Statements ist somit eine analoge Anwendung folgender Feststellung möglich:

1) Oechsler, W.A. und Wagner, B. (1976), S. 94.

2) Oechsler, W.A. und Wagner, B. (1976), S. 93.

3) Vgl. Gross, H. (1983), S. 3.

4) Gross, H. (1983), S. 4

"... there are no immutable laws to consulting".¹⁾

Ausgangspunkt bzw. Ausgangsbereich für diese Arbeit soll aufgrund der gewählten Themenstellung die Auseinandersetzung mit zwei Forschungskomplexen sein, dem der Beratung und dem der kleinen Unternehmen.

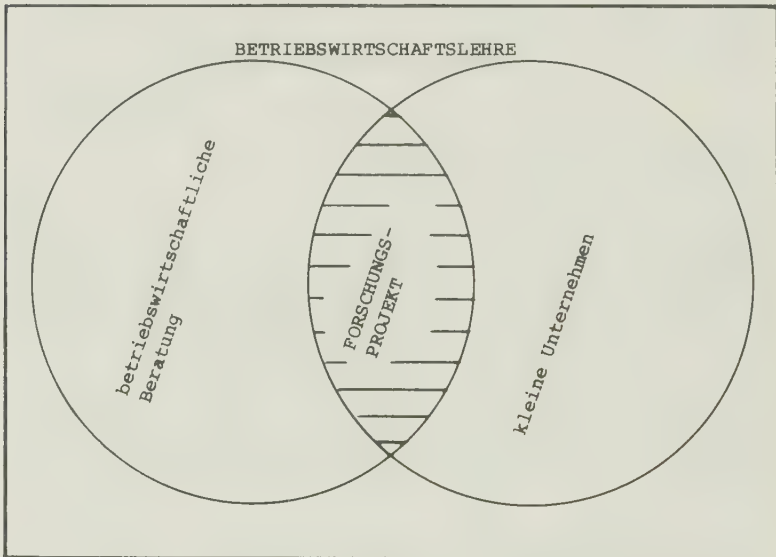


Abb. 1: Forschungsprojekt im Gesamtzusammenhang

Dies entbindet den betriebswirtschaftlichen Forscher jedoch nicht von der Verpflichtung, nach - wenn auch nur mit temporären Charakter behafteten - Invarianzen zu suchen,

1) Greiner, I.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 299 (Hervorhebung im Original).

um diese dann überwinden zu können.¹⁾ Nachfolgende Überlegungen sollen einen Einblick geben, welche Vorgehensweise dem Autor am ehesten geeignet erscheint, die im Zusammenhang mit der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen auftauchenden Probleme einer Lösung näher zu führen.

1.3 Aufgabenstellung und Vorgehensweise

"Ein Robinsonverfahren, das von einem Nullpunkt ausginge, ist für die Erkenntnistheorie ebenso wie für alle Wissenschaft unmöglich."²⁾

Setzt man als Ziel und Zweck der betriebswirtschaftlichen Forschung im allgemeinen und dieser Arbeit im speziellen die Notwendigkeit an, Theorien bzw. theoretische Aussagensysteme - als teilweise und temporäre Beschreibung der wahrgenommenen Realität - zu verbessern und zu erweitern, so müssen zunächst das vorhandene Wissen und die existierenden Erkenntnisse sowie die in diesem Zusammenhang stehenden Gesetze der Begriffsbildung - ganz im Sinne einer wissenschaftstheoretischen Vorgehensweise - dargestellt werden, und zwar

"...in logisch-analytischen Verfahren unter Einschränkung des Denkens auf die Rationalität."³⁾

Um zu einem Erkenntnisfortschritt im Bereich des gewählten Forschungsprojektes zu kommen, werden nur die, sich

1) Vgl. zum Begriff und zur Funktion von Invarianzen: Galtung, J. (1978), S. 96 ff.; Gabele, E. (1981 a), S. 371/372.

2) Frey, G. (1981), S. 566.

3) Gross, H. (1983), S. 1/2. Vgl. auch Frey, G. (1981), S. 566.

aus den Erkenntnismengen "betriebswirtschaftliche Beratung" und "kleine Unternehmen" ergebende Schnittmenge, sowie die, zwischen dieser und den sonstigen für das Untersuchungsprojekt relevanten Einflußgrößen bzw. (betriebswirtschaftlichen) Teilmengen bestehenden Wechselwirkungen und Interdependenzen analysiert. Dabei können die entscheidenden Forschungsfortschritte im Bereich der BWL nur dann erzielt werden, wenn nachgewiesen werden kann, daß im Untersuchungsbereich

"... mittels des zur Verfügung stehenden Instrumentariums, das sind Methoden, Apparate und Theorien, sich stellende Aufgaben nicht gelöst werden können."¹⁾

Dem betriebswirtschaftlichen Forscher kommt hierbei zugute, daß zwar jedes Unternehmen in seiner Art in vielfacher Hinsicht einzigartig ist, alle Betriebe aber - insbesondere die kleineren - mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind, die im Zeitverlauf gewissen Änderungen unterliegen.²⁾ Weiterhin wird die Analyse des Ist-Zustandes im Beratungssektor für kleine Unternehmen durch das Vorhandensein der bereits angeführten Richtlinien über die Förderung von Unternehmensberatungen erleichtert, die - auch in ihrer neuesten Fassung - für eine Subventionsgewährung die Erstellung eines detaillierten Berichtes über die durchgeführte Beratung beim Klienten und die Abgabe eines Exposés bei einer beauftragten bzw. zuständigen Leitstelle zur Voraussetzung machen.³⁾

1) Frey, G. (1981), S. 572 (Hervorhebungen im Original).

2) Vgl. Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 50.

3) Vgl. Richtlinien (1984 b), auch § 6.2, S. 4.

Eine spezielle Auswertung gerade dieser Beratungsberichte hat verschiedene Vorteile gegenüber herkömmlichen empirischen Untersuchungen, die sich i.d.R. auf Fragebogenanalysen bzw. mündliche Befragungen konzentrieren, und die somit alle den systemimmanenten Nachteil haben, daß eine Überprüfung der von betriebswirtschaftlichen Beratern oder kleinen Unternehmen getroffenen Aussagen nur schwer möglich ist, bzw. schon die Teilnahmeentscheidung bei den Befragten liegt - sich also eine gewisse Verzerrung im Erhebungsbereich nicht vermeiden läßt (vgl. ausführlich Punkt 4.1 dieser Arbeit - S.348). Nur durch die Analyse der Beratungsberichte läßt sich ferner herausfinden, ob die 1971 in der Prognos-Studie aufgestellte Hypothese, daß die unterschiedlichen Formen der Beratungsförderung in der Bundesrepublik Deutschland noch mehr oder weniger "schwerwiegende Schwachstellen" aufzeigen, weiterhin aufrecht erhalten und eventuell zusätzlich empirisch untermauert werden kann.¹⁾ Durch die Auswertung der Beratungsberichte kann ein Einblick über Inhalte und Ausmaß der betriebswirtschaftlichen Beratung von kleinen Unternehmen - und die damit verbundenen Prozesse - gewonnen werden, ohne daß dabei eine Beeinflussung der Verhaltensweisen der beobachteten Parteien durch den Forscher erfolgt. Nur auf diese Weise ist es möglich, die komplexe Struktur des Beratungsmarktes aufzubrechen und näher zu analysieren.

In diesem Teil der Arbeit kann auch gleich untersucht werden, inwieweit z.B. auch neuere betriebswirtschaftliche Methoden und Konzepte (z.B. Portfolio-Analyse) Eingang in die Beratungspraxis bei kleinen Unternehmen gefunden haben, oder ob vice versa - was natürlich a priori nicht

1) Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 141.

ausgeschlossen werden kann - im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen Lösungsansätze noch nicht aufgegriffen wurden. Um zu einem besseren Verständnis über die Inhalte und das Ausmaß der betriebswirtschaftlichen Beratung bei kleinen Unternehmen zu kommen, würde es möglicherweise bereits ausreichen, eine detaillierte Auswertung des vorhandenen Datenmaterials vorzunehmen.

Einen entscheidenden Fortschritt kann die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft aber nur dann erfahren, wenn mittels der gewonnenen theoretischen Erkenntnisse Schwachstellen der bisherig praktizierten Beratungsvorgehensweisen aufgedeckt und im Zuge der Beratung kleiner Unternehmen durch "Neukonzeptionen" ersetzt werden, die ihrerseits einer ersten empirischen Überprüfung standhalten und somit dem letzten Stand der Forschung entsprechen. Dies soll im letzten Teil der Arbeit erfolgen, bzw. wird zumindest ein Versuch in die o.a. Richtung unternommen werden; Voraussetzung bleibt jedoch - und das sei hier nochmals eigens betont - zunächst die Erkenntnisgewinnung über den Inhalt der Problembereiche "kleine Unternehmen" und "betriebswirtschaftliche Beratung".

Zweiter Teil

Forschungsergebnisse über den Bereich "kleine Unternehmen"

Jede Analyse setzt die Anwendung, bzw. den Versuch einer solchen, von bereits bekanntem Wissen voraus. Eine Beurteilung von Beratungskonzeptionen für kleine Betriebe kann erst erfolgen, wenn zuvor alle für den Untersuchungsgegenstand relevanten Zusammenhänge aus unterschiedlichen Sichtweisen betrachtet wurden. Dies kann seinerseits erst nach Abgrenzung des Untersuchungsbereichs geschehen, da andernfalls a priori keine eindeutigen Aussagen möglich sind, bzw. höchstens metaphysische Ergebnisse erzielt werden.

Die gewählten Betrachtungsweisen ermöglichen einen umfassenden Blick in die Forschungserkenntnisse über den Bereich der kleinen Unternehmen. Durch die Beleuchtung der Gesamtproblematik aus stadien-, problem- und objektspezifischer Sicht soll gewährleistet werden, daß, in bezug auf die Globalzielsetzung dieser Arbeit, alle zur Beurteilung der Beratungskonzeptionen notwendigen Informationen über kleine Unternehmen vorhanden sind. Natürlich ließen sich noch zusätzliche Betrachtungsweisen, je nach Forschungstradition, aufführen; der hierdurch erreichte Erkenntnisgewinn ist minimal im Vergleich zu demjenigen, der durch die Hinzunahme der Forschungsergebnisse über die betriebswirtschaftliche Beratung im dritten Teil dieser Arbeit erreicht wird. Als erstes muß zunächst die Abgrenzung kleiner Unternehmen vorgenommen werden.

2.1 Abgrenzung kleiner Unternehmen

In bezug auf "kleine" Unternehmen lassen sich, wie nachfolgend zu sehen ist, vielfältige Definitionskriterien anführen, von denen aber keines alleine geeignet erscheint, die komplexen Zusammenhänge, die sich hinter dem Term "kleines Unternehmen" verbergen, auch nur annähernd ausreichend wiederzugeben.

2.1.1 Abgrenzung zu "mittelständischen" Unternehmen

Bereits vor über 20 Jahren kommt Gantzel auf über 200 verschiedene Definitionen von Mittelstand; diese Zahl dürfte sich bis heute nicht verringert haben.¹⁾

"Eine einheitliche Definition der kleinen und mittleren Unternehmen existiert nicht."²⁾

Andererseits wird in den folgenden Überlegungen bewußt nicht von "mittelständischen" Unternehmen gesprochen (bzw. werden Klein- und Mittelbetriebe nicht in einem Atemzug genannt), da der Autor aufgrund seiner betriebswirtschaftlichen Beratungspraxis zur Ansicht gekommen ist, daß sich viele der in der Vergangenheit für Klein- und Mittelbetriebe gemachten Aussagen heute nur noch für Kleinbetriebe anwenden lassen.³⁾ Besonders im kaufmännischen Managementbereich ist es bei Unternehmen mittlerer Größenordnung zu erheblichen personellen Verstärkungen (z.B. durch grad. Betriebswirte) gekommen; auch die rasante Entwick-

1) Vgl. Gantzel, K.J. (1962), S. 12.

2) O.V. Meinungsspiegel (1982), S. 457.

3) Eine Hypothese, die - wie nachfolgende Zitate zeigen - in ähnlicher Weise auch von anderen Wissenschaftlern vertreten wird.

lung im Mikrocomputersektor führte zu einem stärkeren Einsatz von Datenverarbeitungsgeräten und somit zu einer gewissen Managemententlastung.

Der Unterschied zwischen Klein- und Mittelbetrieben ist heute keineswegs mehr - wie z.B. noch von Gantzel gesehen - nur gradueller Natur:¹⁾

"Mittelbetriebe beanspruchen den Unternehmer mehr durch kaufmännische Arbeiten, die ausführenden Tätigkeiten werden größtenteils anderen Mitarbeitern übertragen, einige Aufgabengebiete werden an Externe ausgegliedert."²⁾

Leihner zielt mit seinen Äußerungen in die gleiche Richtung:

"Wenn die Betriebsgröße auch kein eindeutiges Indiz für die Führungsqualität der Inhaber ist, so besteht doch kein Zweifel, daß die Quote der gut geführten Betriebe mit der Betriebsgröße zunimmt."³⁾

Aufgrund dieser unterschiedlichen Entwicklung kann eine Untersuchung, die sich ohne nähere Differenzierung nur mit "mittelständischen" Betrieben befaßt, nicht zu eindeutigen, wissenschaftlich fundierten Ergebnissen gelangen.

Beschränkt man sich nun auf kleinere Unternehmen, so kann zwischen quantitativen und qualitativen Abgrenzungskriterien unterschieden werden.⁴⁾

1) Vgl. Gantzel, K.J. (1962), S. 36.

2) Kemmetmüller, W. (1982), S. 206.

3) Leihner, E. (1983), S. 3.

4) Vgl. Baumback, C.M. (1983), S. 3; Hielscher, U., Dorn, G. und Lampe, G. (1982), S. 1.

2.1.2 Quantitative Abgrenzungskriterien

Bei den quantitativen Kennzeichen wird aufgrund bestimmter Merkmalsausprägungen, wie z.B. Höhe der Beschäftigtenzahl, des Umsatzes usw., Rückschluß auf das Vorliegen eines "kleinen" bzw. "großen" Unternehmens getroffen. Verschiedentlich wird auch auf die geringe Eigenkapitalquote als Kennzeichen kleiner Unternehmen hingewiesen; in ihr wird der Grund für eine gewisse Einschränkung der Handlungsfähigkeit des Unternehmers in der Praxis gesehen. So geht z.B. Greissinger davon aus, daß eine 15%ige Eigenkapitalquote bedeutet,

"... daß sich letztlich der Unternehmer an einem Auftrag nur noch mit 15 % an der betrieblichen Willensbildung beteiligen kann."¹⁾

Dagegen sieht Hauschildt in einer geringen Eigenkapitalquote weder ein Abgrenzungskriterium für kleine Unternehmen, noch hält er eine solche a priori für bedenklich; wichtig für ihn ist lediglich, daß bestimmte Verschuldungsgrade von den jeweiligen Finanzierungsinstitutionen toleriert werden:

"Unterschiedliche Verschuldungsgrade sind offenbar für Wohlergehen oder Niedergang der Unternehmen unbedeutend."²⁾

Schlechte Kapitalverhältnisse sind dann oft nur das Ergebnis unzureichender Unternehmensführung und damit nur indirekt ein größenspezifisches Problem.³⁾

1) Greissinger, H.F. (1982), S. 200.

2) Hauschildt, J. (1981 b), S. 96.

3) Vgl. Haussmann, H. (1979), S. 239.

Wesentlicher Nachteil aller Definitionsversuche ist, daß sowohl unter Branchen- als auch unter geographischen Gesichtspunkten keine wissenschaftlich verwendungsfähigen, eindeutigen Klassifizierungen möglich sind, zumal die Klassengrenzen in der Literatur sehr unterschiedlich gehandhabt werden.¹⁾ Die hier vorgenommene Begriffsabgrenzung, bei der von "kleinen" Unternehmen dann die Rede ist, wenn weniger als 50 Beschäftigte existieren, ist somit eher pragmatischer Natur und richtet sich nach dem eigentlichen Untersuchungszweck dieser Arbeit.²⁾ Diese Eingrenzung ermöglicht es, knapp 50 % aller bundesdeutschen Industriebetriebe unter dem Begriff "kleines Unternehmen" zu subsummieren und wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur ebenso praktiziert, wie auch qualitative Merkmale Verwendung finden.³⁾

2.1.3 Qualitative Abgrenzungskriterien

Ebenso oft wie quantitative werden aber auch rein qualitative Abgrenzungskriterien angeführt, die sich z.B. an der Person des Unternehmers oder der Rechtsform orientieren. Sie sind für empirische Untersuchungen, bei denen Massendaten anfallen, nicht operationabel, können aber dafür andererseits in dem hier dargestellten Forschungsprojekt wertvolle Hilfestellungen leisten.

1) Vgl. Gantzel, K.J. (1962), S. 288; Pfohl, H.C. und Kellerwessel, P. (1982), S. 20 ff.; Pougin, E. (1977), S. 23.

2) Vgl. Hielscher, U., Dorn, G. und Lampe, G. (1982), S. 1.

3) Vgl. Hamer, E. (1983), S. 9; Hruschka, E. (1976), S. 3. Im Steuerrecht wird von Klein- (und Kleinstbetrieben) dann gesprochen, wenn der Jahresumsatz unter 1 Mio. DM bei Handelsbetrieben, bzw. 500 TDM bei Fertigungsbetrieben, liegt, und der steuerl. Gewinn nicht über 60 TDM ansteigt (Abgrenzungsmerkmale gemäß Schreiben des Bundesministeriums für Finanzen vom 6.9.1984 - BStBl 1984 I S. 502). Vgl. Bilsdorfer, P. (1985), S. 53.

Aus dem bisher Dargestellten dürfte deutlich geworden sein, daß es die Definition für ein "kleines Unternehmen" nicht geben kann und auch nicht geben wird. Die wohl praktikabelste Arbeitsdefinition, die einen schnellen Einstieg in das Gebiet der "kleinen Unternehmen" liefert, kommt aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum:

"A small business is any business in which the owner/manager is able to recall the first names of his or her employees."¹⁾

Als weniger geeignet - da zu ungenau für den hier gewählten Untersuchungsablauf - kann dagegen die Definition der US-amerikanischen Small Business Administration (SBA) angesehen werden, die ein kleines Unternehmen als

"... 'one that is not dominate in its field'"

ansieht.²⁾ Hier ist nicht ersichtlich, daß im Mittelpunkt der kleinen Unternehmung immer der Unternehmer selbst steht. Er bestimmt quasi als Einzelkämpfer weitgehend "kraft souveräner Willkür" die Geschehnisse seines Betriebes und zwar wesentlich eindeutiger und direkter als dies bei größeren Unternehmen der Fall ist:³⁾

"... the owner actively manage operations ...".⁴⁾

1) Baumbach, C.M. (1983), S. 4.

2) Wichmann, H. (1983), S. 19.

3) Vgl. Eichhorn, H. (1982), S. 297; Gantzel, K.J. (1962), S. 279. Der in Anführungszeichen gesetzte Ausdruck stammt von W. Trux, Vorstandsmitglied der Flachglas AG. Kelley sieht im Unternehmer den "lonely man", Kelley, R.E. (1981), S. 7.

4) Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), S. 45.

Man kann kleinere Betriebe auch als "mom and pop"-Unternehmen kennzeichnen, für die gilt:

"When the president goes home, the business goes home."¹⁾

Denn in der Regel verkörpert der Inhaber eines kleinen Betriebes gleichzeitig ein eigenes Führungsteam, das u.a. aus einem Einkäufer, Verkäufer, Finanz-, Produktions- und Personalmanager besteht; es liegt also eine starke personelle "Funktionsbündelung" vor.²⁾

Inhaber kleiner Unternehmen sind zudem eher als extrovertiert zu bezeichnen und zeigen die für (extrovertierte) Manager auch größerer Unternehmen typischen Verhaltensweisen:

" ..., extraverted managers ..., are often impatient with long, slow jobs, are interested in the results of their job, often act quickly (sometimes without thinking), ...".³⁾

Hier könnte z.B. ein betriebswirtschaftlicher Berater durch seine unterstellte analytische, introvertierte Arbeitsweise eine gewisse Ausgleichsfunktion wahrnehmen.

Bereits diese ersten qualitativen Abgrenzungsversuche lassen erkennen, wo ein Schwergewicht einer betriebswirtschaftlichen Beratungsstrategie liegen muß: in der ausreichenden Berücksichtigung der Person des Unternehmers eines kleinen Betriebes (vgl. ausführlich unter Punkt 2.2.1.1 und 2.4.1 dieser Arbeit, S. 32 + 134) und weniger

1) Stancill, J.McN. (1981 b), S. 60.

2) Vgl. Hamer, E. (1983), S. 9; Haussmann, H. (1979), S. 239.

3) Hai, D.M. (1983), S. 32.

in der Anwendung rein technischer Konzepte, die nur eine sekundäre Rolle spielen dürfen, da

"... speziell die Existenz- und Leistungsfähigkeit kleiner .. Betriebe aufs engste mit der Qualifikation des personalen Mittelpunktes verknüpft ist, ...".¹⁾

Verstärkt wird diese Erfordernis noch durch das vielfach zu beobachtende Zusammenfallen von Management und de facto Eigentümerstellung:

"Identity of management and ownership is common ...".²⁾

Diese Verbindung von Management und Eigentümerschaft macht - das sei hier bereits jetzt angemerkt - die betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen jedoch keinesfalls einfacher,

"... but in some ways more difficult." ³⁾

Schwierigkeiten wird aber auch die bei kleinen Unternehmen verbreitete Spezialisierung verursachen:

"Small companies are either big companies at an embryo stage, or they are extremely specialised." ⁴⁾

Jene Spezialisierung bezieht sich in der Regel auf den technischen bzw. Produktionsbereich, und verleitet kleine Unternehmen zur Auffassung, insbesondere die betriebs-

1) Mortsiefer, H-J. (1980), S. 2.

2) Davidson, F. (1972), S. 118.

3) Kelley, R.E. (1981), S. 6.

4) Davidson, F. (1972), S. 119.

wirtschaftlichen Dimensionen, da ihrer Meinung nach nicht so wichtig und nur von sekundärer Bedeutung, vernachlässigen zu können bzw. automatisch auch für die kaufmännische Führung ausreichend qualifiziert zu sein; fehlendes Wissen wird dabei durch Fingerspitzengefühl ersetzt bzw. für ersetzbar gehalten.¹⁾ In diesen Fällen müssen die Fehlentscheidungen zunächst vom betriebswirtschaftlichen Berater erkannt werden, um danach die entsprechenden Konsequenzen, auch im psychologischen Bereich, ziehen zu können.

Damit gelangt man last not least zu einem weiteren Abgrenzungskriterium für kleine Unternehmen: Ein kleiner Betrieb ist in der Regel nicht in der Lage, gezielt die vorhandenen Probleme zu erkennen. Das kleine Unternehmen bzw. sein Leiter

"... is normally aware only that something is going wrong."²⁾

Was nun konkret alles "schiefgehen" kann, hängt nicht zuletzt entscheidend vom jeweiligen Stadium ab, in dem sich das Unternehmen befindet.

-
- 1) Vgl. Hielscher, U., Dorn, G. und Lampe, G. (1982), S. 44. Nach einer Umfrage des Manager-Magazins verfügen fast 50 % aller mittelständischen Unternehmensleiter über eine Hochschulausbildung, die diese möglicherweise in der (trügerischen) Ansicht wiegen läßt, auch zur Führung eines Unternehmens berechtigt zu sein! Vgl. o.V. Rüstzeug (1980), S. 44.
 - 2) Kelley, R.E. (1981), S. 6. 45 % aller von Lindenau et al. befragten Berater äußerten die Ansicht, daß sich der Klient noch nicht mit seinen Problemen beschäftigt hatte und nur weiß, daß irgend etwas "faul" ist; knapp 50 % wurden bereits mit konkreten Problemstellungen konfrontiert, während der Rest der Berater angab, exakte Problemdefinitionen und auch Lösungsvorschläge seitens der Unternehmen vorgefunden zu haben. Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 20.

2.2 Stadienspezifische Betrachtungsweise

In seinen Ausführungen über Forschungsschwerpunkte und -defizite in der deutschen Betriebswirtschaftslehre kommt Chmielewicz zu folgender Auffassung:

"Die Lebensphasen der Unternehmung passen nicht in das Funktionschema und werden in der BWL trotz einiger Ansätze vernachlässigt, obwohl sie in der Gegenwart hohe praktische Bedeutung haben (z.B. Gründung, Schrumpfung, Insolvenz, Betriebsstilllegung)."¹⁾

Besonders kleine Unternehmen sind für einen stärker dynamisch geprägten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre prädestiniert, da bei ihnen in den einzelnen Stadien situationsspezifische Probleme auftreten, die nicht nur eine differenzierte Beratungsstrategie erfordern, sondern jeweils beim Management erhöhte Flexibilität voraussetzen.²⁾ Die richtige Kenntnis bzw. Einschätzung des Stadiums, in welchem sich das Unternehmen befindet, ist notwendige (aber nicht gleichzeitig auch hinreichende) Bedingung für die Ausgestaltung einer optimalen Beratungskonzeption.

Churchill unterscheidet 5 Entwicklungsphasen in Abhängigkeit von Größe, Diversifizierung und Komplexität des Unternehmens: "Existence, Survival, Success, Take-off and Resource maturity", wobei jedes Stadium seinerseits durch fünf, das Management beeinflussende Faktoren gekennzeichnet ist (Management-Stil, Organisationsstruktur, Ausmaß des formalen Systems, bedeutende strategische Ziele und

1) Chmielewicz, K. (1984), S. 153.

2) Vgl. Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 30.

Insolvierung des Inhabers im Geschäftsverlauf).¹⁾ Die auf Seite 28 dargestellte Abb. 2 gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen Entwicklungscharakteristika und Evolutionsverlauf.

Cooper fand bei seinen Untersuchungen lediglich 3 Stadien heraus: "start-up stage, early-growth stage and late-growth stage"; abgesehen von der ersten Phase hat der Inhaber nur noch im frühen Wachstumsstadium direkten Kontakt mit allen wichtigen Aktionen, während in der späteren Wachstumsphase bereits vielfältige Delegationsprinzipien im Entscheidungsprozeß auftauchen.²⁾

Greiner unterscheidet zunächst allgemein zwischen evolutionären Phasen, in denen keine tiefgreifenden Änderungen auftreten und solchen revolutionärer Art, bei denen durch Krisen ausgelöste Entwicklungen stattfinden (wobei er jedoch implizit zwischen zunehmendem Alter und Größe der Organisation einen positiven Zusammenhang unterstellt, der gerade bei kleinen Unternehmen eher die Ausnahme denn die Regel darstellt).³⁾

Neben der Kenntnis der speziell Entwicklungsverläufe sind für das hier zu verfolgende Forschungsprojekt die daraus abzuleitenden Konsequenzen wichtig:

1) Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 31.

2) Cooper, A.C. (1981), S. 40.

3) Vgl. Greiner, L.E. (1972), S. 38. u. 41. Wohlgemuth spricht von "Problemschubphasen", die jeweils "grundsätzliche Reflexionen" und "tiefgreifende Massnahmen" verlangen. Wohlgemuth, A.C. (1982), S.48 und 49.

	Stage I Existence	Stage II Survival	Stage III-D Success-Disengagement	Stage III-G Success-Growth	Stage IV Take-off	Stage V Resource maturity
Management style	Direct supervision	Supervised supervision	Functional	Functional	Divisional	Line and staff
Organization						
Extent of formal systems	Minimal to nonexistent	Minimal	Basic	Developing	Maturing	Extensive
Major strategy	Existence	Survival	Maintaining profitable status quo	Get resources for growth	Growth	Return on investment
Business and owner*						

*Smaller circle represents owner.
Larger circle represents business.

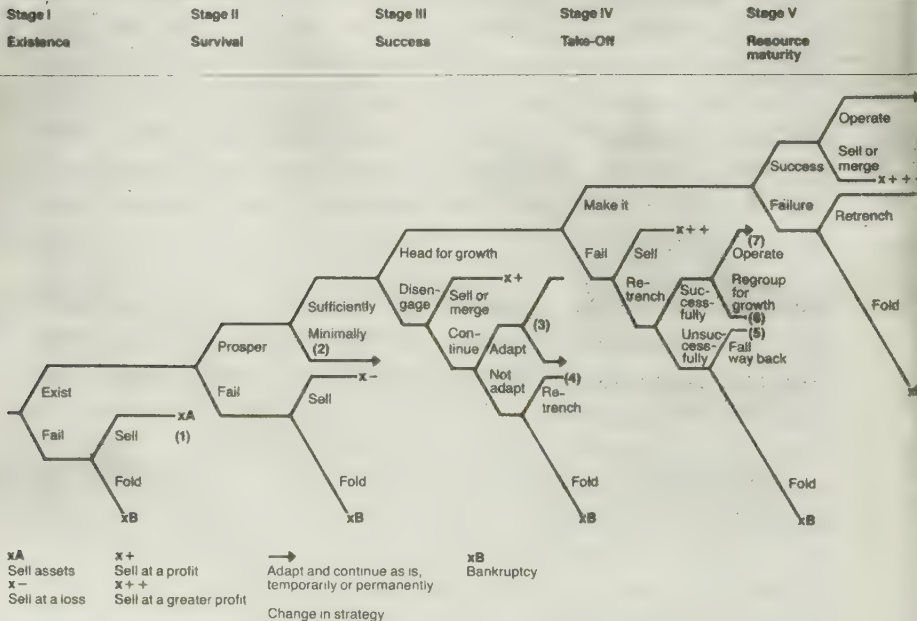


Abb. 2: Charakteren der Entwicklung u. Evolutionsverlauf¹⁾

1) Quelle: Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 38.

"A company's development stage determines the managerial factors that must be dealt with."¹⁾

Mit der Evolution des kleinen Unternehmens ändern sich im Zeitablauf sowohl die Probleme als auch die zu ihrer Lösung nötigen Kenntnisse, was seinerseits wiederum eine dynamische Unternehmerpersönlichkeit voraussetzt, die in der Lage ist, sich allen abzeichnenden Veränderungen nicht nur reagierend anzupassen, sondern auch diese vorwegzunehmen bzw. möglichst frühzeitig steuernd auf sie einzuwirken.²⁾

"As the company grows and changes, the manager's perceptions, attitude, and understanding of his or her managerial style must change."³⁾

Ein Zusammenhang zwischen dem Lebenszyklus des kleinen Unternehmens und den Rollen des Managements könnte den in Abb. 3 dargestellten typischen Verlauf haben. (s. S. 30)

"Each stage of life cycle requires a managerial role that is unique in its skill requirements."⁴⁾

Fast die gleiche Ansicht läßt sich auch bei Banks finden: jedes Stadium

"... requires different managerial roles if the firm is to survive and grow."⁵⁾

1) Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 50.

2) Vgl. Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 48 u. 50.

3) Krentzmann, H. (1981), S. 173.

4) Kroeger, C.V. (1974), S. 46.

5) Banks, R.H. (1978), S. 29.

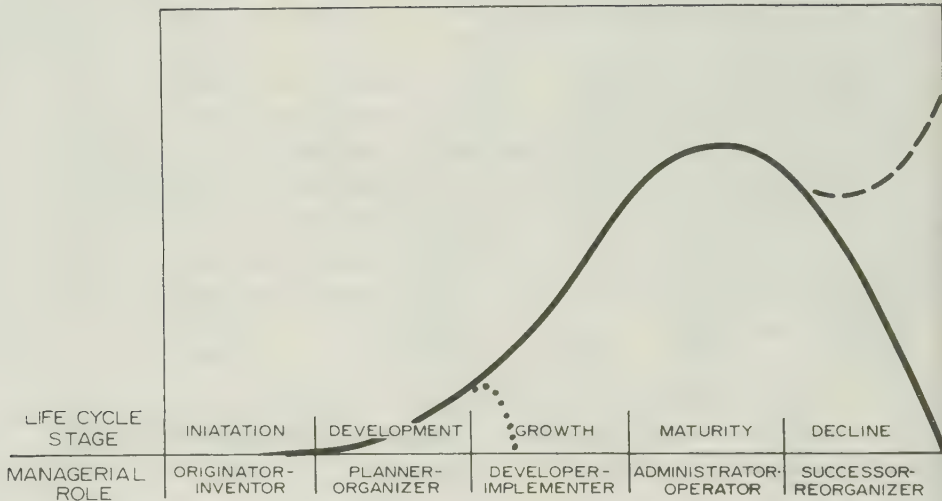


Abb. 3: Managementrollen in Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium¹⁾

In bezug auf die einzelnen Entwicklungsphasen wird verschiedentlich die Auffassung vertreten, daß sich z.B. Existenzgründer in wesentlichen Aspekten von Charakteren unterscheiden, die das Unternehmen erfolgreich in späteren Wachstumsphasen leiten.²⁾

Weiters weisen Synder et al. zurecht darauf hin, daß die meisten kleineren Unternehmen bereits nach der Startphase wieder verschwinden (was in Abb. 3 gepunktet dargestellt ist), weil in der Regel keine Unternehmenskonzeption vorliegt, oder diese mangelhaft entwickelt bzw. umgesetzt

1) Quelle: Kroeger, C.V. (1974), S. 42.

2) Vgl. Smith, N.R. und Miner, J.B. (1983), S. 325 u. 326.

wird (vgl. ausführlich Punkt 2.2.3.1 dieser Arbeit, Seite 49).¹⁾ Eine betriebswirtschaftliche Beratung erscheint deshalb gerade im Übergangsstadium von einer zur nächsten Phase (bzw. schon zum Vorgründungszeitpunkt) wichtig und sinnvoll, zumal der Wechsel von einem Zeitraum in den nächsten vom Unternehmen selbst viel zu spät erkannt wird, nämlich erst dann, wenn "neue" und ungewohnte Problemstellungen auftauchen, die sich nicht mehr mit Vergangheitswissen bewältigen lassen.

Die Abgrenzung der einzelnen Stadien läßt sich auch theoretisch nicht einwandfrei und exakt vorausberechnen; gewisse Unschärfebereiche werden nicht zu vermeiden sein, was aber für die betriebswirtschaftliche Beratung insofern nur von sekundärer Bedeutung ist, da stets eine ausreichende "Überlappung" vorhanden ist bzw. sein sollte. Wie diese Überlappung konkret aussieht, das sollen die nachfolgenden Überlegungen zeigen; dabei wird konsequenterweise zunächst auf die Gründungsphase eingegangen werden.

2.2.1 Gründungsprozeß

Die eigentliche Gründungsphase wird von Szyperski und Nathusius sehr eng abgegrenzt. Sie sehen in diesem Stadium nur den Vollzug von Planungs- und Vorbereitungsschritten gegeben, die zur Geschäftsaufnahme führen; Umsätze werden in diesem Zeitraum noch nicht erzielt, sondern erst in der "Frühentwicklungsphase", nachdem der "point of no return" überschritten wurde.²⁾

1) Vgl. Synder, C.A., Manz, C.C. und Laforge, R.W. (1983), S. 20 und 21.-Bzw. eine Finanzierung, als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Existenz, für das Projekt nicht möglich ist. Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 9.

2) Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 30, 32 u. 33.

Für den Forschungszweck dieser Arbeit erscheint allerdings eine Beschäftigung mit der Person des Gründers, seinen Problemen und den Einflußfaktoren für seine Gründungsentscheidung wichtiger (da somit dann im vierten Teil dieser Arbeit beurteilt werden kann, ob die Berater die Erkenntnisse aus der Gründungsforschung auch berücksichtigen), als hier noch auf andere Abgrenzungsmöglichkeiten als bei Szyperski und Nathusius detailliert einzugehen.¹⁾

2.2.1.1 Dominanz der Person

Kennzeichnend für den Gründungsprozeß dürfte u.a. die Dominanz der Person des Gründers sein (vgl. Punkt 2.4.1 dieser Arbeit, S. 134). Mit seiner Qualifikation und seinen Erfahrungen steht und fällt das gesamte Vorhaben, was Baldegger in seinem Kommentar zu den Ausführungen von Szyperski und Nathusius veranlaßt, eine "...vermehrte Berücksichtigung psychologischer Forschungsergebnisse..." zu fordern und anregt, eine stärker interdisziplinäre Zusammenarbeit durchzuführen.²⁾ Die im vierten Teil durchzuführende Analyse der Beratungskonzeptionen muß also auch diese Erkenntnisse mit einbeziehen bzw. muß überprüft werden, inwieweit sich betriebswirtschaftliche Berater an solche Forschungsergebnisse halten.

Der Berater darf dabei insbesondere nicht nur als Techniker auftreten, der Standardlösungen z.B. im Finanzierungsbereich präsentiert, sondern muß die hinter den Problemen stehende persönliche Komponente des Unternehmers in seine Strategieüberlegungen mit einbeziehen, zumal über 90 % der Unternehmensgründungen durch eine einzelne

1) Andere Abgrenzungen z.B. bei Kuriloff, A.H. und Hemphill, J.M. (1983), S. 2 ff.

2) Baldegger, U. (1978), S. 62.

Person erfolgen, bzw. mehr als 80 % der Gründungen in Form einer Einzelunternehmung etabliert werden.¹⁾

Die Arbeit des betriebswirtschaftlichen Beraters wird dadurch erschwert, daß der Gründer keinem speziellen Trainings- und/oder Qualifikationsprozeß unterzogen wurde (abgesehen von bestimmten Zulassungsvoraussetzungen, die eher auf dem technischen Gebiet liegen, wie z.B. Bestehen einer Meisterprüfung im Handwerk); eine irgendwie geartete "Selektion" durch externe Faktoren hat im Vorgründungsstadium noch nicht stattgefunden.

"They select themselves."²⁾

Will der Unternehmer nun verhindern, daß diese (notwendige) Selektion erst nach der Gründung erfolgt (und dann wesentlich "schmerzhafter" und teurer wird), so muß er sich die zum Überleben nötigen (strategischen) Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen - soweit nicht bereits vorhanden - aneignen. Dies kann z.B. auch durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Berater erfolgen.

Andererseits sollte jedoch auch vor einer "intellektuelle(n) Überforderung" des Gründers aufgrund der zunehmenden Notwendigkeit zur wissenschaftlichen Führung des Betriebes gewarnt werden.³⁾

"Founders are sometimes stubborn people with a dream and not really amenable to dispassionate analysis of their plans."⁴⁾

1) Vgl. Evans, S. (1982), S. 8; Klandt, H. (1980), S. 332; Szyperski, N. und Kirschbaum, G. (1981), S. 79, 87 u. 89.

2) Kroeger, C.V. (1974), S. 43 (Hervorhebungen im Original).

3) Krebs, D. (1980), S. 91.

4) Cooper, A.C. (1981), S. 42.

Überspitzt ausgedrückt kann man den typischen Gründer bezeichnen als:

"... talented fanatic who enjoys chaos."¹⁾

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Endress, die den (später) gescheiterten Unternehmern Planlosigkeit verbunden mit viel Optimismus in der Gründungsphase vorhält und diese in eine Gruppe der "Ahnungslosen" einreihet, während andere in der Nachgründungsphase ihre Ersterfolge überschätzen und unkorrigiert vergangene Entwicklungen in die Zukunft projizieren, ohne die nötigen Anpassungen vorzunehmen.²⁾ Verschiedentlich wird auch von "egoistischer Uneinsichtigkeit und Skepsis" gegenüber anderen als den selber entwickelten Plänen gesprochen.³⁾ Besonders krass drückt sich Lehnert aus, wenn er in diesem Zusammenhang vom "psychische(n) Elend" der Führungspersönlichkeiten ausgeht.⁴⁾ Er glaubt anhand seiner Forschungen eine Gruppe der "Erfinder" abgrenzen zu können, die sich ohne kaufmännische Vorbildung und ohne ausreichend Kapital selbständig machen und sehr "eigenwillig" ihre Ideen verfolgen, ohne jedoch diese in letzter Konsequenz planmäßig umsetzen und ausbeuten zu können.⁵⁾

"For many inventors, who fall in love with their inventions, financial failure is often of secondary importance to artistic success (...)."⁶⁾

1) Quinn, J.B. (1981), S. 19.

2) Endress, R. (1979), S. 244 u. 253.

3) Krebs, D. (1980), S. 92.

4) Gottschall, D. (1977), S. 67. Eine Quelle für die von Gottschall zitierten Aussagen und empirischen Untersuchungen Lehnerts wird nicht genannt.

5) Gottschall, D. (1977), S. 62 u. 64.

6) Stancill, J. McN. (1981 b), S. 68.

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß Fehler im Gründungsstadium ursächlich für spätere Insolvenzen sind.¹⁾

"Manche Enttäuschung und mancher unternehmerische Fehlschlag hätte vermieden werden können, wenn rechtzeitig fachkundiger Rat eingeholt worden wäre."²⁾

Auch Steiner hält eine "zielgerichtete Beratung" in der Gründungsphase (und in den Jahren danach) für "unerlässlich".³⁾ Nur durch eine sorgfältige Gründungsplanung, die Szyperski und Kirschbaum als "Nullversion der strategischen Unternehmensplanung" kennzeichnen, kann langfristig ein Erfolg des Unternehmens sichergestellt werden; die dazu nötigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse über die einzusetzenden Methoden wird der Gründer in der Regel nicht haben, umso stärkeres Vertrauen muß er deshalb in den Berater aufbringen.⁴⁾ Inwieweit dies gerechtfertigt ist, wird im vierten Teil dieser Arbeit aufzuzeigen sein.

Insbesondere muß der Berater dem (angehenden) Unternehmer die starke finanzielle, zeitmäßige und auch persönliche Belastung durch die (geplante) Selbständigkeit verdeutlichen, zumal nahezu keinerlei Delegationsmöglichkeiten in der Gründungsphase vorhanden sind (also alles vom Unternehmer selbst gemacht werden muß).⁵⁾ Dazu müssen neben der Berücksichtigung der Ziele und persönlichen Merkmale des Unternehmers, der Stärken und Schwächen des Gesamtvorhabens und einer Umweltanalyse auch entsprechende

1) Vgl. Steiner, M. (1980), S. 134.

2) Greif, G. (1980), S. 353.

3) Steiner, M. (1980), S. 137.

4) Szyperski, N. und Kirschbaum, G. (1980), S. 148.

5) Vgl. Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 42 u. 48.

Produkt-/Marktstrategien erstellt und ihre finanziellen Auswirkungen anhand einer Liquiditätsplanung erläutert werden; die Finanzierung des Vorhabens selbst stellt zwar - wie z.B. auch Szyperski richtig sieht - nicht den einzigen aber dennoch zentralen Problembereich - zumindest aus der Sicht des Gründers - dar.¹⁾

2.2.1.2 Ergebnisse empirischer Forschungen

Becker fand als Ergebnis einer Befragung von 1443 Existenzgründern in Baden-Württemberg heraus, daß 55 % Eigenkapitalprobleme und 40 % Schwierigkeiten bei der Fremdkapitalbeschaffung hatten (Mehrfachnennung möglich); in den ersten Jahren nach der Gründung (wobei leider nicht der genaue Zeitraum aufgeführt wurde) sanken diese Zahlen auf 19 bzw. 18 %.²⁾ Nach der Auswertung von 427 Erhebungsbögen, die von Gründern beantwortet wurden, kamen Schinkel und Steiner ebenfalls zur Ansicht, daß Finanzierungsprobleme in der Startphase dominierend sind; so stand "mangelndes Eigenkapital", wie bei der o.a. Untersuchung von Becker, mit über 69 % der (Mehrfach-) Nennungen an der Spitze der Probleme.³⁾ Schwierigkeiten bei der Fremdkapitalbeschaffung wurden von knapp einem Drittel der Befragten angeführt und erschienen hinter den steuerlichen Belastungen und den Problemen mit den zahlreichen komplizierten rechtlichen und steuerlichen Vorschriften an vierter Stelle.⁴⁾

1) Vgl. Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), S. 45; Szyperski, N. (1980), S. 319. Ausführlich wird auf die Finanzierungsproblematik noch unter der problemspezifischen Betrachtungsweise, Pkt. 2.3.1, S. 68, eingegangen werden; hier erfolgt nur eine stark verkürzte, unter Gründungsgesichtspunkten relevante Darstellung.

2) Vgl. Becker, H.P. (1982). S. 512/513.

3) Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 11 und 55.

4) Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 55.

Empirische Untersuchungen im Gründungsbereich von May bestätigen, daß unzureichende Finanzplanungen (und die daraus resultierenden Folgen) bei den meisten Gründungsunternehmen mehr oder weniger große Schwierigkeiten verursachen.¹⁾

Von über 50 % der 471 Befragten werden insbesondere das "Fehlen von Reserven für Unvorhergesehenes" und der "mangelnde Finanzierungsspielraum für Folgeinvestitionen" genannt, was nicht zuletzt auf die kurzfristige Sichtweise des Gründers (vor allem die weitgehende Vernachlässigung der zu erwartenden Anfangsverluste) zurückgeführt werden kann; alles Probleme, die durch eine entsprechende Finanzplanung einer Lösung ebenso näher geführt werden könnten, wie die Rate derjenigen 40 % Gründer, die den Betriebsmittelbedarf unterschätzen, gesenkt werden könnte.²⁾ Diese und andere kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Probleme bedrücken die Existenzgründer, hinter den Schwierigkeiten bei der Beschaffung geeigneten Personals, am meisten.³⁾

1) Vgl. May, E. (1981), S. 38. Zum Verständnis der nachfolgenden Zahlen: May befragte nur Gründer, die öffentliche Finanzierungshilfen erhalten hatten: das eigentliche Finanzierungsproblem war also bereits geklärt. Allgemein können die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungen kein völlig einheitliches Bild ergeben, da z.B. im Bereich der Finanzierungshilfen regionale, branchenmäßige sowie von der zeitlichen Dauer und den sonstigen Konditionen her erhebliche Unterschiede bestehen. So wird in Baden-Württemberg im Rahmen des Programms I für Existenzgründungen und -festigungen der Betriebsmittelbedarf mitfinanziert - vgl. Landes-Kreditbank-Rundschreiben (1984), S. 10 - was insbesondere für Dienstleistungsunternehmen wegen ihres hohen Personalkostenanteils interessant ist, während in Bayern das Schwergewicht der staatlichen Förderung auf Investitionen gerichtet ist, und somit tendenziell Handwerks- oder Industriebetriebe bevorzugt werden (bzw. Handelsbetriebe nur ein erstes Warenlager finanziert bekommen) - vgl. Bayerische Landesanstalt (1984), o.S.

2) Vgl. May, E. (1981), S. 38 und 40.

3) Vgl. May, E. (1981), S. 29.

Interessanterweise treten die o.a. Fragestellungen überdurchschnittlich häufig im Handwerk auf, obwohl hier in Form von restriktiven Zulassungsvoraussetzungen, die eine Selbständigkeit erst nach Bestehen der Meisterprüfung erlauben, die ihrerseits wiederum einen betriebswirtschaftlichen Prüfungsteil enthält, die qualitativ relativ beste kaufmännische Qualifikation zu erwarten wäre.¹⁾ Tatsächlich zeigen jedoch unstrukturierte Interviews mit Absolventen der Meisterkurse, die der Autor durchführte, daß jeweils nur prüfungsrelevantes betriebswirtschaftliches Know-how gelernt wird, welches nach der Meisterprüfung möglichst schnell wieder, da "lästig" und "praxisfern", verdrängt wird und man sich den "eigentlichen" Problemen widmet (z.B. im Fertigungsbereich). Zudem wird gerade in Handwerksbetrieben die kaufmännische Abwicklung den Ehefrauen überlassen, die aber oftmals nicht über die entsprechenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse verfügen und sich demzufolge meist auf das Erfassen und Vorkontieren der Belege beschränken.²⁾

Zu einem besseren Verständnis der Gesamtsituation gelangt der betriebswirtschaftliche Berater allerdings erst dann, wenn er die motivierenden Einflußfaktoren für die Gründungsentscheidung kennt.

2.2.1.3 Einflußfaktoren

Die Gründe für ein Streben nach Selbständigkeit können aus dem familiären Bereich kommen (z.B. die Ehefrau als treibende Kraft, die Eltern als Kapital- oder Bürgschaftsgeber, Fortsetzung der Familientradition als Unternehmer),

1) Vgl. Gress, W. et al. (1982), S. 119. Vgl. S. 33 dieser Arbeit.

2) Vgl. o.V. Kein Verlaß (1983), S. 246.

dem früheren Betätigungsfeld des Gründers (z.B. Verwirklichung einer Idee, die im bisherigen Wirkungsbereich auf Ablehnung stieß, längere Arbeitslosigkeit) oder allgemein in der Umweltsituation liegen.¹⁾ Einen Überblick über die Einflußfaktoren auf den Entscheidungsprozeß im Gründungsstadium vermittelt nachfolgende Abbildung 4.

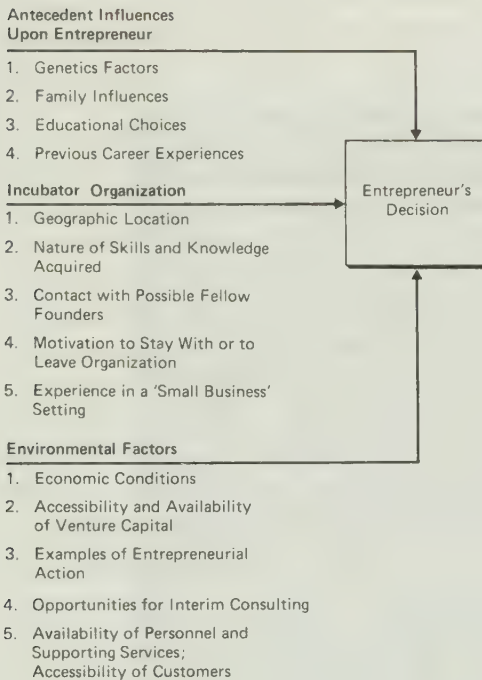


Abb. 4: Einflußfaktoren auf den Entscheidungsprozeß im Gründungsstadium²⁾

1) Vgl. Cooper, A.C. (1981), S. 40/41; Klandt, H. (1980), S. 322.

2) Quelle: Cooper, A.C. (1981), S. 41.

Neben der Kenntnis der hinter der Gründungsentscheidung stehenden Motive muß der betriebswirtschaftliche Berater aber auch über die Schlüsselfaktoren Bescheid wissen, die entscheidend für den späteren Erfolg (oder Mißerfolg) des Unternehmens sind.

Churchill und Lewis fanden in ihren Untersuchungen insgesamt 8 solcher Faktoren, von denen sich 4 auf das Unternehmen und 4 auf den Inhaber beziehen, und die im Laufe des Entwicklungsprozesses jeweils in ihrer Bedeutung variieren (vgl. Abb. 5).¹⁾

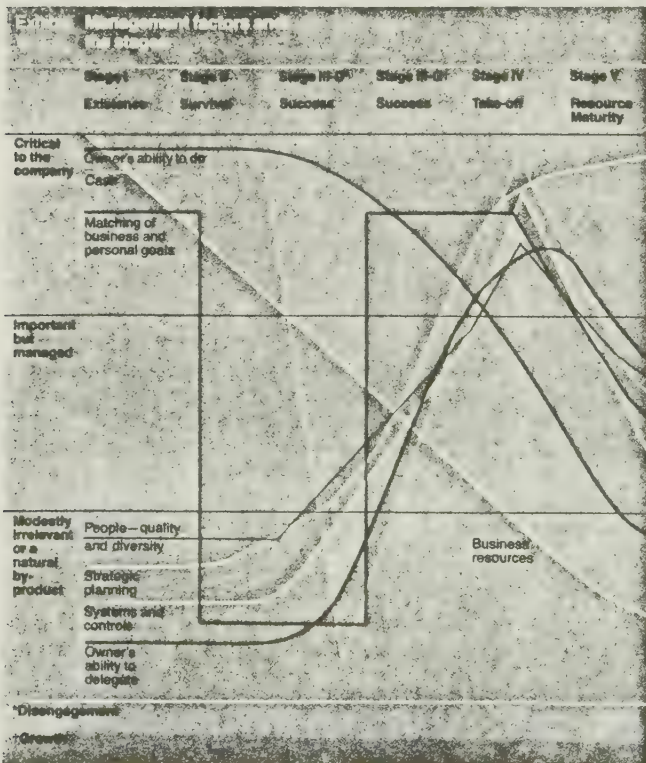


Abb. 5: Managementfaktoren im Zeitverlauf²⁾

1) Vgl. Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 40, 42.

2) Quelle: Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 42.

Übereinstimmend mit den Ausführungen von Szyperski und Chaganti (vgl. S. 32 bzw. 36 dieser Arbeit) stehen bei Churchill und Lewis die Persönlichkeit des Unternehmers und die Fähigkeit, Cash zu produzieren in der Anfangsphase des Betriebes an der Spitze der kritischen Einflußfaktoren; diese Größen erhalten erst wieder in späteren Stadien gleiche Wichtigkeit.

Letztere Aussage bedarf in bezug auf die Notwendigkeit zur Cashgenerierung einer gewissen Einschränkung, da auch Gründungen durch Übernahme bereits bestehender Betriebe (sogenannte "derivative" Gründungen - im Gegensatz zu denjenigen "originärer" Art, bei denen keine Substanz aus der Vergangenheit vorhanden ist) denkbar sind.¹⁾ Hier kann sich der betriebswirtschaftliche Berater nicht auf eine gründungsspezifische Betrachtungsweise beschränken, sondern muß neben problembezogenen auch objektspezifische Einflußfaktoren heranziehen, bzw. muß er untersuchen, ob sich das zu übernehmende Unternehmen nicht in einem anderen Stadium (z.B. der Entwicklung oder der Reife) befindet, und somit die hierfür geltenden Erkenntnisse angewendet werden sollten. Inwieweit diese von denjenigen für das Gründungsstadium abweichen, werden die nachfolgenden Überlegungen zeigen.

1) Szyperski, N. und Kirschbaum, G. (1981), S. 25; Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 56. Nach Angaben der Lastenausgleichsbank sind 38,3 % aller Gründungen "derivativer" Natur, 57,5 % "originärer" Art, und der Rest stellt die Übernahme von tätigen Beteiligungen dar. Lastenausgleichsbank (1983), S. 21.

2.2.2 Entwicklungs- und Reifeprozess

"At some stage in the growth process of the small business firm management problems begin to multiply and as a result the business becomes progressively more difficult to control. This is often the critical stage, especially in the case of a business reaching the point where it has outgrown the management skills and experience available to it. The use of outside services may, therefore, prove to be of the greatest value when the small business faces the management problems which occur in the early stages of growth."¹⁾

Vergleichen läßt sich dieser Zustand mit dem Erreichen der "kritischen Masse" in der Physik; jenem Punkt also, bei dem eine Kettenreaktion beginnt, und es möglicherweise später zu einer "Katastrophe" (hier also zum Scheitern des Unternehmens) kommen kann. Dieser Übergangspunkt liegt bei ca. 25 - 30 Beschäftigten:²⁾

"... the use of outside services did not apply all that much until the small firm had reached a certain stage in its growth, namely a point where about twenty-five persons are employed. ... This is the point at which the entrepreneur begins to lose control..."³⁾

McKenna und Oritt sind der Ansicht, daß in jenem Entwicklungsstadium der Unternehmer weder den Antrieb, die Zeit und/oder die Kraft bzw. Fähigkeit hat, zukunftsweisende Entscheidungen zu fällen:⁴⁾

1) Banks, R.H. (1978), S. 55.

2) Vgl. Smith, N.R. und Miner, J.B. (1983), S. 325.

3) Banks, R.H. (1978), S. 37, 259.

4) McKenna, J.F. und Oritt, P.L. (1981), S. 21.

"..., the capacities of existing managerial personnel of the firm necessarily set a limit to the expansion of that firm in any given period of time, ...".¹⁾

Das Management des kleinen Betriebes ist in der Regel unfähig, die zum Verlassen - beispielsweise des Gründungsstadiums - notwendigen Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten.²⁾

Letzteres läßt sich seinerseits wieder aus der Natur der Entwicklung des kleinen Unternehmens begründen. Primär ist kein kontinuierlicher Investitionsbedarf vorhanden, sondern es werden in verhältnismäßig größeren zeitlichen Abständen relativ umfangreiche "Sprunginvestitionen" getätigt, die zu einer Vervielfachung des Anlagevermögens führen können, wobei sich in der Praxis gezeigt hat, daß gerade kleine, schnell wachsende Unternehmen besonders anlagenintensiv sind.³⁾ Angesichts der Diskontinuität der zu treffenden Entscheidungen mangelt es der Führung kleiner Unternehmen an Erfahrungen und Kenntnissen u.a. auch im Finanzierungsbereich. Häufig wird übersehen, daß zum einen auch das Umlaufvermögen zwangsläufig in analoger Weise mitwachsen wird bzw. muß, und so ein zusätzlicher sekundärer Finanzierungsbedarf im Betriebsmittelbereich entsteht bzw. zu bestimmten Zeitpunkten anfällt, und zum anderen dem Kapazitätssprung der entsprechend nötige Umsatzzuwachs erst noch folgen muß.⁴⁾

1) Penrose, E.T. (1966), S. 45 u. 46 (Hervorhebung im Original).

2) Vgl. Penrose, E.T. (1966), S. 164.

3) Vgl. Krüger, W. (1980), S. 61; Ott, U. (1982), S. 197; Sprenger, K.-A. et. al (1982), S. 58.

4) Vgl. Ott, U. (1982), S. 197; Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 136. Folgt man den empirischen Ergebnissen von Runyon, die auf Befragungen von 214 kleinen kalifornischen Unternehmen beruhen, so sind die Investitionsentscheidungen der Betriebe prinzipiell eher defensiver Natur und zielen darauf ab, den bislang erreichten Status zu sichern, da zahlreiche Unternehmen intuitiv ihre eigenen Grenzen kennen und sich dementsprechend verhalten. - Vgl. Runyon, L.R. (1983), S. 396.

Durch das disproportionale Wachstum betrieblicher Teilbereiche werden Ungleichgewichte geschaffen, die in der Regel nur durch externe Maßnahmen beseitigt werden können.¹⁾ Im Gegensatz zur Gründungsphase muß dem Unternehmer die Erkenntnis vermittelt werden, nicht mehr alles selber zu machen, sondern die Managementseite analog zum Wachstum des Unternehmens zu verstärken, um eine Delegation von Routine-Aufgaben zu ermöglichen und letztendlich selber genügend Zeit für strategische Entscheidungen zu bekommen.

Zugleich gilt es jedoch, zwei grundsätzliche Fehler zu vermeiden, die immer wieder von der Führung kleiner Unternehmen gemacht werden.

- 1.) Es wird mehr und härter gearbeitet, um die Probleme zu lösen, anstatt neue betriebswirtschaftliche Methoden einzuführen (z.B. computerunterstützte Finanzplanung) .
- 2.) Es werden die Methoden und Praktiken der "Großen" kritiklos als Vorbild für die eigenen Aktionen übernommen (z.B. Portfolio-Analyse).²⁾

Hier sind Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche Beratung gegeben. Die kleineren Unternehmungen sehen selbst aber den Einsatzpunkt für eine sinnvolle Beratung erst viel zu spät, da ein Früherkennungssystem für stadien- oder auch problemspezifische Änderungen nicht existiert (was Higdon wiederum - ebenso wie die Nichtbefolgung der Ratschläge - auf die Unzulänglichkeit des Managements zurückführt).³⁾

1) Vgl. Steiner, M. (1980), S. 134.

2) Vgl. Cohn, T. und Lindberg, R.A. (1972), S. 4.

3) Vgl. Endress, R. (1979), S. 253; Higdon, H. (1971), S. 48/49.

Besonders plastisch drückt sich David aus:

"When it is SOS time, it may be too late for ever the most sophisticated consultant to solve the situation."¹⁾

Dies läßt Jay seinerseits zur Erkenntnis gelangen:

"Always involve your advicers at the earliest possible stage."²⁾

Wird eine betriebswirtschaftliche Beratung erst angestrebt, wenn bereits im Entwicklungs- bzw. Reifestadium vollendete Tatsachen vorliegen, so sind die Handlungsspielräume des Beraters gering; teilweise wird die Beratung sogar gänzlich zwecklos.³⁾ Völlig anders ist dagegen die Situation, wenn der Berater bereits in das Vorstadium der Expansionsphase eingeschaltet wird. Dann kann er nämlich den Unternehmer in einer Art Lernprozeß langsam an die sich verändernde Situation heranführen bzw. steuernd in die Entwicklung eingreifen. Nur in diesem Fall gilt dann die Aussage als zutreffend:

"... it is the growth situation that the consultant, can contribute most, ...".⁴⁾

1) David, H. (1983), S. 46.

2) Jay, A. (1977), S. 88. 30 % bzw. 37 % von 400 durch Szyperski befragte Unternehmen schalten einen Berater erst ein, wenn die eigenen Fähigkeiten erschöpft sind bzw. eine Krisensituation eingetreten ist. Vgl. o.V. Unternehmensberater - Unzufriedene Mittelständler (1983), S. 75.

3) Vgl. Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 116.

4) Davidson, F. (1972), S. 121. Die zunehmende Unternehmensgröße und Expansionsfragen waren in einer von der IHK Koblenz durchgeführten Untersuchung hinter Wettbewerbsproblemen und den damit zusammenhängenden Konkurrenzaspekten sowie anderen Gründen ein Hauptberatungsanlaß und wurde von über einem Viertel der befragten Unternehmer angeführt. Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 11.

Zugleich muß als Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung des kleinen Betriebes aus dem - im Gründungsstadium noch autokratischen - Unternehmer ein professioneller Manager gemacht werden.¹⁾

"The key problem thus shifts from mere existence to the relationship between revenues and expenses."²⁾

Konzepte, die vielleicht noch in der Gründungsphase erfolgreich angewendet werden konnten, sind bei einer wachsenden Unternehmung, bei der zunehmende Aktionen und Aktivitäten auf nahezu allen betriebswirtschaftlichen (und technischen) Bereichen zu verzeichnen sind, und bei der es, z.B. durch relativ hohe Investitionen im Bereich des Anlagevermögens, zu abnehmender Liquidität kommt, nicht mehr tragfähig.³⁾

Aus einer sich entwickelnden und wachsenden Unternehmung kann dabei nicht automatisch auf deren langfristigen Markterfolg geschlossen werden, da, wie empirische Untersuchungen an 105 kleineren Unternehmen in den USA gezeigt haben, diesbezügliche Kriterien auch scheiternde Betriebe aufweisen.⁴⁾

"The reward of growth is success; the risk of growth is failure."⁵⁾

1) Vgl. Smith, N.R. und Miner, J.B. (1983), S. 325.

2) Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 34.

3) Vgl. Boardman, C.M., Bartley, J.W. und Ratliff, R.L. (1981), S. 33.

4) Vgl. Boardman, C.M., Bartley, J.W. und Ratliff, R.L. (1981), S. 33.

5) Boardman, C.M., Bartley, J.W. und Ratliff, R.L. (1981), S. 33.

In den folgenden Ausführungen wird nun darzulegen sein, welche Faktoren mitverantwortlich für ein Versagen des kleinen Unternehmens im Zeitablauf sind, und wie sie eventuell von dritter Seite beeinflusst werden können.

2.2.3 Sanierungs- / Schrumpfungsprozeß

Das Eintreten einer Krisensituation ist für kleine Unternehmen (neben der Höhe der Beratungskosten und der Art des Beratungsangebotes) nach empirischen Forschungen von Szyperski und Klaile wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Nachfrage nach einer betriebswirtschaftlichen Beratung.¹⁾ Deshalb soll nun kurz ein Überblick über die Gründe des Eintretens einer Krisensituation bzw. des Scheiterns kleiner Unternehmen gegeben werden, um daraus dann Schlußfolgerungen für die betriebswirtschaftliche Beratung ableiten zu können.²⁾ Zunächst müssen jedoch Aussagen über die Lebensdauer kleiner Unternehmen bzw. die Überlebensdauer gerade jüngerer Betriebe getroffen werden, um rechtzeitig eine einsetzende Sanierungs- bzw. Schrumpfungsphase wahrnehmen zu können.

2.2.3.1 Hohe Sterberate

Leider liegen für die Bundesrepublik Deutschland (übrigens ebenso wie für die USA) keine aussagefähigen Daten über die Gesamtzahl der Unternehmensgründungen bzw. -stilllegungen vor. Zwar existieren bei den Finanzämtern Aufzeichnungen über die Gewerbeanmeldungen bzw. -abmeldungen, doch werden diese Dateien nicht systematisch ausgewertet

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 25, o.S. Vgl. ausführlich Punkt 3.2.3 dieser Arbeit, S. 241 ff.

2) Ausführliche Überlegungen zur gesamten Insolvenzproblematik finden sich in der Habilitationsschrift von Steiner, M. (1980).

oder veröffentlicht; lediglich für Hessen sind einige Zahlen vorhanden. 1982 wurden dort 23 mal so viele Gewerbeabmeldungen wie Insolvenzen verzeichnet, was mit anderen Worten bedeutet:

"Nur höchstens jede 23. Unternehmensschließung war also ein Insolvenzfall ..".¹⁾

Das Statistische Bundesamt in Wiesbaden veröffentlicht regelmäßig Zahlen über die Konkurs- und Vergleichsanmeldungen, doch sind hier nicht die freiwilligen Geschäftsaufgaben enthalten.²⁾ Veröffentlichungen über Insolvenzen werden auch von der Creditreform vorgenommen.³⁾

In anderen Ländern ist in den letzten Jahren - ebenso wie in der Bundesrepublik - eine steigende Tendenz im Bereich der Unternehmenszusammenbrüche zu beobachten; so wurden in den USA 1982 rund 65.800 Konkurse festgestellt, was im Vergleich zu 1981 einer Zunahme von über 38 % entsprach.⁴⁾

-
- 1) Cuny, R.H. und Haberstroh, D. (1984), S. 45. Für Nordrhein-Westfalen untersuchten Szyperski und Kirschbaum Gewerbeab- und -abmeldungen; auch sie kamen zum Ergebnis, daß die meisten Liquidationen in aller Stille durch Geschäftsauflösung zustande kamen, ohne daß sich dies in irgendeiner Statistik niederschlug. Vgl. Szyperski, N. und Kirschbaum, G. (1981), S. 7 u. 9.
 - 2) Vgl. Bocker, H.J. (1983), S. 187. 1984 lag die Gesamtzahl der Insolvenzen (Konkurse und Vergleichsverfahren) bei 16.760 (gegenüber 1983 plus 4 %). Vgl. o.V. Baupleiten (1985), S. 23. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Schimmelpfeng. Vgl. o.V. Schimmelpfeng (1984), S. 21.
 - 3) Vgl. o.V. Gründungsboom (1984), S. 25.
 - 4) Vgl. Small Business Administration (1983), S. 19. Probleme haben auch die amerikanischen Forscher; zwar werden von Dun & Bradstreet regelmäßig Informationen über diejenigen Firmen herausgegeben, die z.B. aufgrund eines Konkurses nicht mehr in der Lage sind, Kredite zurückzuzahlen. Nicht erfaßt werden dagegen solche Betriebe, die aufgeben oder aufgeben mußten, aber die Kapitaldienste noch ordnungsgemäß erfüllen konnten. Sie sollen das 9 bis 10fache der D&B-Zahlen ausmachen. Vgl. auch Abb. 8 auf S. 60. Vgl. Baumbach, C.M. (1983), S. 28; Dickinson, R. (1981), S. 17 ff.; Small Business Administration (1983), S. 148; Star, A.D. und Narayana, C.L. (1983), S. 44 ff.

Dabei zeigt sich, zumindest für die USA, folgende Tendenz:

"..., the smaller the business, the greater the failure rate."¹⁾

Die relativ hohe Sterbequote, die gerade kleine und junge Unternehmen betrifft, ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß viele zwar in der Lage sind, einen Betrieb zu gründen, den veränderten Anforderungen in späteren Phasen dann aber nicht mehr gewachsen sind. So verschwindet die Hälfte aller neugegründeten, kleinen Unternehmen nach 2 Jahren wieder; 8 von 10 Unternehmen überleben nicht die ersten 5 Jahre.²⁾ Bocker sieht dabei die stärkste Gefährdung im dritten Geschäftsjahr (er geht auch "nur" von einer Sterbequote von 55-65 % in den ersten 5 Jahren aus), da hier - neben dem Einsetzen der Entwicklungs- und Wachstumsphase und den damit verbundenen, vielfachen Problemen - bei verschiedenen staatlichen Finanzierungsprogrammen mit der Tilgung der aufgenommenen Kredite begonnen werden muß, die "Schonzeit" also vorbei ist.³⁾

1) Baumbach, C.M. (1983), S. 34.

2) Vgl. Boardman, C.M., Bartley, J.W. u. Ratliff, R.L. (1981), S. 33; Paulin, W.L. (1980), S. 2. In den USA müssen alljährlich ca. 400.000 Kleinunternehmen schließen; 25 % der Betriebe überleben nicht einmal das erste Geschäftsjahr, Jahr für Jahr hören, bezogen auf je 10 neue Betriebe, 9 Unternehmen auf. Vgl. Land, N.R. (1975), S. 1. Die Small Business Administration hat ermittelt, daß 50 % der Konkurse bei Betrieben stattfinden, die jünger als 5 Jahre alt sind, 30 % bei den bis zu 10 Jahre alten erfolgen; insgesamt betreffen knapp 75 % aller Insolvenzfälle Unternehmen, die weniger als 20 Beschäftigte haben, wobei eine jährliche Fluktuationsphase von 3:2 angenommen wird, d.h. für 3 neue Unternehmen hören jeweils 2 auf zu existieren. Vgl. Small Business Administration (1983), S. 148, 157. Cuny und Haberstroh gehen für die BRD von einer Sterbequote von 80 % in den ersten 8 Jahren aus. Vgl. Cuny, R.H. und Haberstroh, D. (1984), S. 45. Szyperski und Nathusius stellten fest, daß in der BRD ca. 50 % der von Insolvenzen betroffenen Betriebe jünger als 5 Jahre alt sind. Vgl. Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 5.

3) Vgl. Bocker, H.J. (1983), S. 187. Ähnlich äußert sich auch M. Steiner. Vgl. Steiner, M. (1980), S. 135.

Angesichts des Gründungsbooms, der im Jahre 1983 einsetzte (so lag die Zahl der Anträge auf Eigenkapitalhilfe bei der Lastenausgleichsbank Anfang 1983 um 238 % über dem Vergleichswert des Vorjahres - bezogen auf das Antragsvolumen waren es sogar 434 %), muß, bei unterstellter gleichbleibend hoher Sterbequote, in den nächsten Jahren mit einer Vielzahl von kleinen Unternehmen gerechnet werden, die in die Sanierungs- bzw. Schrumpfungsphase eintreten und möglicherweise zu Insolvenzfällen werden, wenn nicht Maßnahmen ergriffen werden, wie sie z.B. im fünften Teil der Arbeit erläutert sind.¹⁾ Eine besondere Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch die staatlichen Finanzierungsinstitutionen, deren Handeln (bzw. Nichthandeln) sowohl die Unternehmung, als auch der ihr helfende Berater ins Kalkül ziehen muß.

2.2.3.2 Bedeutung von staatlichen Finanzierungs- institutionen

Verschärft wird die Situation durch die relativ hohe Ablehnungsquote der Gründeranträge, z.B. der Lastenausgleichsbank in Bonn oder der Kreditgarantiegemeinschaften in den Ländern; was die Betroffenen in der Regel jedoch nicht davon abhält, sich dennoch auf dem Markt zu etablieren bzw. dieses, wenn auch in wesentlich geringerem Umfang und unter erheblich ungünstigeren Finanzierungsbedingungen, versuchen, da in vielen Fällen sofort mit der betrieblichen Tätigkeit nach den Antragstellung angefangen,

1) Vgl. o.V. Lastenausgleichsbank (1983), S. 28. Die Zahl der Zusagen erhöhte sich im gleichen Zeitraum nur um 63 %. Vgl. o.V. Drang (1984), S. 21. Um eine Sanierungswelle zu verhindern, möchte Szyperski nicht die Frage der Quantität der Gründung in den Vordergrund der Erörterung stellen, sondern qualitative Aspekte; es geht nach seiner Ansicht nicht um mehr, sondern um bessere Gründungen. Vgl. Szyperski, N. (1979), S. 498. Vgl. Punkt 2.3.1.3 dieser Arbeit, S. 82 f.

und nicht erst die, oft Wochen oder Monate später erfolgende, Zusage abgewartet wird.¹⁾ Andererseits zeigen Untersuchungen von May, daß ein Drittel der befragten, geförderten Existenzgründer der Ansicht ist, daß eine Existenzgründung ohne öffentliche Finanzierungshilfen nicht hätte erfolgen können, und nur knapp 17 % auch ohne staatliche Mittel ausgekommen wären bzw. sich auf jeden Fall selbständig gemacht hätten.²⁾

Erfolgt allerdings eine Zusage durch die o.a. Stellen, dann ist die Wahrscheinlichkeit relativ gering, daß der Betrieb rasch zum Sanierungsfall wird. Bei rd. 17.000 bislang von der Lastenausgleichsbank in Bonn bewilligten Krediten waren nur ca. 300 Ausfälle zu verzeichnen.³⁾ Von 1560 Personen, die sich im Jahre 1978 mittels der Hilfe der bayerischen Landesanstalt für Aufbaufinanzierung eine eigene Existenz aufgebaut hatten, mußten bis zum 31.3.1983 lediglich rd. 4 % ihren Betrieb wieder aufgeben.⁴⁾

-
- 1) 1983 wurden bei der LAB 23 % aller Anträge auf Eigenkapitalhilfe wegen fehlender berufl. Qualifikation oder mangelnder Marktchancen abgelehnt. Vgl. o.V. Drang (1984), S. 21. Um ein Vielfaches höher dürfte die Zahl derjenigen sein, deren Hausbank zuvor schon die Annahme und Weiterleitung der Anträge verweigert hat.
 - 2) Vgl. May, E. (1981), S. 94. Bei Schinkel und Steiner war es rd. ein Viertel der Befragten, die meinten, eine Gründung wäre ohne öffentliche Finanzierungshilfen nicht erfolgt bzw. waren 41 % der 427 Befragten der Ansicht, eine Gründung wäre auf jeden Fall erfolgt. Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 88.
 - 3) Vgl. o.V. Drang (1984), S. 21. Weitere rd. 4 % sind als gefährdet anzusehen. Vgl. ebd.
 - 4) Vgl. Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (1983), S. 28. Nur jede 20. Unternehmensneugründung, die von der Lastenausgleichsbank in Bonn gefördert wurde, scheiterte innerhalb der ersten vier Jahre. Vgl. o.V. Nur jeder (1985), S. 28. Ferner stellte sie explizit für 2.650 Existenzgründungen fest, daß sich 14 von 15 neugegründeten Unternehmen nach 5 bis 7 Jahren erfolgreich auf dem Markt etabliert hatten, und die Überlebensquote damit signifikant höher als bei nicht geförderten Unternehmen war. Vgl. o.V. Existenzgründungen (1983), S. 39.

Ähnliches ist auch von den Kreditgarantiegemeinschaften zu erfahren.

Die Kreditgarantiegemeinschaft des bayerischen Handwerks stellt in ihrem Jahresbericht 1982 eine Ausfallquote von nur 1,66 % seit Bestehen dieser Institution fest.¹⁾ Hier ist ebenfalls zu beachten, daß im Vorfeld der eigentlichen Bürgschaftsentscheidung eine starke Selektion stattfindet. So wurden 1982 nur rd. 2/3 der eingegangenen Anträge genehmigt bzw. verbürgt (bundesweit: 68 % für 1983), der Rest wird entweder von den Antragstellern selbst (mehr oder weniger freiwillig) zurückgezogen oder abgelehnt. (rd. 10 %).²⁾

Einen, für diese Arbeit äußerst interessanten Aspekt bringt die Bürgschaftsbank in Baden-Württemberg ins Spiel. Bei 5000 Existenzgründungsvorhaben aus den Jahren 1970-1982 wurde nur eine Mißerfolgsquote von 8 % festgestellt, was - neben der günstigen Finanzierungsbedingungen aufgrund der staatlichen Förderung und der eingehenden Antragsprüfung vor Bürgschaftsübernahme - auf die Zusammenarbeit der Gründer mit den eingeschalteten betriebswirtschaftlichen Beratern zurückgeführt wird, die letztendlich dazu führt, daß das junge, kleine Unternehmen in der Startphase zumindest ein Minimum an betriebswirtschaftlichem Know-how erhält, um nicht in kurzer Zeit wieder ins Sanierungsstadium eintreten zu müssen.³⁾

1) Vgl. Kreditgarantiegemeinschaft (1983), S. 5.

2) Vgl. Kreditgarantiegemeinschaft (1983), S. 5; Bundeskreditgarantiegemeinschaft (1984), S. 6.

3) Vgl. Zimmermann, W. (1983), S. 816/817. Diese Beratung will erreichen, daß sich der Jungunternehmer, der von der Substanz her gesehen über interessante Ideen verfügt, nicht auf "Nebenkriegschauplätzen" aufarbeiten muß, nur weil ihm vielleicht zunächst noch einige betriebswirtschaftliche Detailkenntnisse fehlen. Vgl. Szyperski, N. (1979), S. 498.

2.2.3.3 Scheiterungsgründe

Was sind aber nun die eigentlichen Gründe, die ein kleines Unternehmen zum Sanierungsfall werden lassen?

Baumback befragte 570 in Konkurs gegangene Unternehmen und deren Gläubiger nach den mutmaßlichen Ursachen bzw. Anlässen für das Fehlschlagen des Unternehmens: 68 % der gescheiterten kleinen Betriebe gaben der Wirtschaftsdepression die Schuld am Scheitern; mit 48 % bzw. 40 % folgten Kapitalmangel und Wettbewerbsgründe (Mehrfachnennungen möglich).¹⁾ An 6. Stelle (von neun insgesamt) stand erst das Eingeständnis des eigenen Versagens ("insufficient management").²⁾ Während von den Unternehmen selbst also hauptsächlich externe Gründe für das Scheitern verantwortlich gemacht werden, sieht es aus der Sicht der befragten Gläubiger etwas anders aus: Mangelhaftes Management steht mit 59 % hier eindeutig an erster Stelle der Konkursgründe; mit 33 bzw. 29 % folgen eher externe Faktoren wie Wirtschaftsdepression und Kapitalmangel (bzw. -verfügbarkeit).³⁾

1) Vgl. Baumback, C.M. (1983), S. 29.

2) Vgl. Baumback, C.M. (1983), S. 29. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Wolff et al. - Vgl. Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 116.

3) Vgl. Baumback, C.M. (1983), S. 29/30. Hier kommen die Vorteile von größeren Unternehmen deutlich zutage. Sie sind in der Lage, in Krisenzeiten zu schrumpfen und kleiner zu werden: "...small businesses in similar circumstances have only the option to cease operations." Small Business Administration (1983), S. 19. Franklin u. Goodwin stellen anlässlich einer Befragung von 670 kleinen Unternehmen fest: "Of the top ten problems cited by the respondents (...), external factors (wie Inflation, Steuern, Vorschriften - Anmerk. d. Autors) appear to be the most important." Franklin, S.G. und Goodwin, J.S. (1983), S. 9. Allgemein besteht auch hier die Tendenz, den Staat für die eigenen Probleme verantwortlich zu machen.

"It is poor management, ..., that is the root of most of the operating problems of small business."¹⁾

Erklären lassen sich die abweichenden Ansichten auch mit der unterschiedlichen Einflußnahme, die die angeführten Gründe in zeitlicher Hinsicht auf den Betrieb haben, bzw. der verzögerten Wahrnehmung derselben durch die betroffenen Parteien. Managementfehler oder Führungsschwächen treten bereits im Anfangsstadium eines Sanierungsprozesses auf bzw. können erst die Ursachen für einen solchen sein. Externe Faktoren, wie u.a. die mangelnde Bereitschaft der Kreditinstitute zur Kapitalvergabe, oder der Lieferanten, weitere Zugeständnisse zu machen, nehmen, wie in Untersuchungen von Reske et al. festgestellt wurde, erst zu einem sehr späten Zeitpunkt Einfluß auf die Insolvenzentwicklung, dann kommt jedoch diesen beiden externen Bereichen erhebliche Bedeutung zu.²⁾

Die hier angeführten Forschungsergebnisse stimmen mit Aussagen aus dem Bereich der Psychologie überein, nach denen von involvierten Personen positive Ereignisse den eigenen Fähigkeiten zugeschrieben werden; an negativen Effekten entweder die Umwelt oder Dritte Schuld sind.³⁾ Die wichtigsten, fundamentalen Probleme des kleinen Unternehmens sind interner Natur, zumal externe Faktoren alle kleineren Betriebe mehr oder weniger gleichgewichtig betreffen, und fallen in den Verantwortungsbereich des Managements.⁴⁾

1) Baumbach, C.M. (1983), S. 30.

2) Vgl. Reske, W., Brandenburg, A. und Mortsiefer, H.-J. (1976), S. 199; Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 44.

3) Vgl. Dickson, J.W. (1982), S. 16; Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 6.

4) Vgl. Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), S. 14.

"Managerial incompetence is far more common place among small firms than among large ones, and that incompetence produces more small business failures than any other cause."¹⁾

Insbesondere sind die Ressourcen des kleinen Unternehmens zum Ausgleich von Fehlern im Vergleich zu großen Betrieben wesentlich beschränkter - man spricht auch von "resource poverty" -; so daß Fehlleistungen meist überhaupt nicht oder nur in geringem Umfang kompensiert werden können.²⁾ Diese Ressourcenarmut bezieht sich aber nicht nur auf den materiellen Bereich; auch zwischen der fachlichen Qualifikation des Unternehmers und betriebswirtschaftlichem Denken klafft eine große Lücke:

"... wirtschaftlichen Schwierigkeiten stehen sie (die Unternehmer - Anmerk. d. Autors) daher leicht verständnislos gegenüber."³⁾

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Mortsiefer infolge seiner empirischen Analysen. Er sieht den überwiegenden Anteil der untersuchten Unternehmenszusammenbrüche maßgeblich durch ein innerbetriebliches Fehlverhalten zumindest mitverursacht - zumal nur rd. 37 % der von ihm befragten Unternehmer die Betriebsführung (also letztendlich auch sich selbst) in die Krisenvorsorge mit einschließen -, was ihn zur Behauptung kommen läßt,

"...daß ein Großteil der gescheiterten Betriebe mehr oder weniger eigenverantwortlich in die Pleite hineingerutscht ist."⁴⁾

1) Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), S. 14.

2) Welsh, J.A. und White, J.F. (1981), S. 18. Vgl. Krentzmann, H.C. und Samaras, J.N. (1960), S. 127.

3) Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 54.

4) Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 5 u. 6.

Führungsfehler sind auch nach empirischen Untersuchungen des Mittelstandsinstituts Niedersachsen Hauptursachen für den Zusammenbruch kleiner Unternehmen, bzw. hat eine unzureichende Unternehmensführung in der Regel zumindest Finanzierungsschwierigkeiten zur Folge.¹⁾

"Dieses Ergebnis beweist, daß aus der zentralen Stellung der Führung im Betrieb im allgemeinen auch die größten Gefahren für die Existenz des Betriebes erwachsen."²⁾

Wie nachfolgende Abb. 6 zeigt, ergibt sich erst bei größeren Betrieben eine Verlagerung des Insolvenzursachenbereiches.

1) Vgl. Hamer, E. (1983), S. 9; Hielscher, U., Dorn, G., und Lampe, G. (1982), S. 44; Steiner, M. (1980), S. 149. Zu den gleichen Schlußfolgerungen kommen auch Reske et al. bei einer empirischen Analyse von 264 Betrieben (davon 85 % bis 50 Beschäftigte): die Führung nimmt unter allen Entstehungsursachen im Sanierungsfall den ersten Rang ein. Vgl. Reske, W., Brandenburg, A. und Mortsiefer, H.-J. (1976), S. 176. Auch die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg sieht kaufmännische Unzulänglichkeit bei den von ihr untersuchten Insolvenzen kleiner Unternehmen als Hauptursache für den Eintritt ins Sanierungsstadium an (gefolgt von gravierenden Fehlern bei Grundsatzentscheidungen, wie z.B. bezüglich Standort, Produkt, Vertriebsweg). Vgl. Zimmermann, W. (1983), S. 816.

2) Reske, W., Brandenburg, A. und Mortsiefer, H.-J. (1976), S. 176.

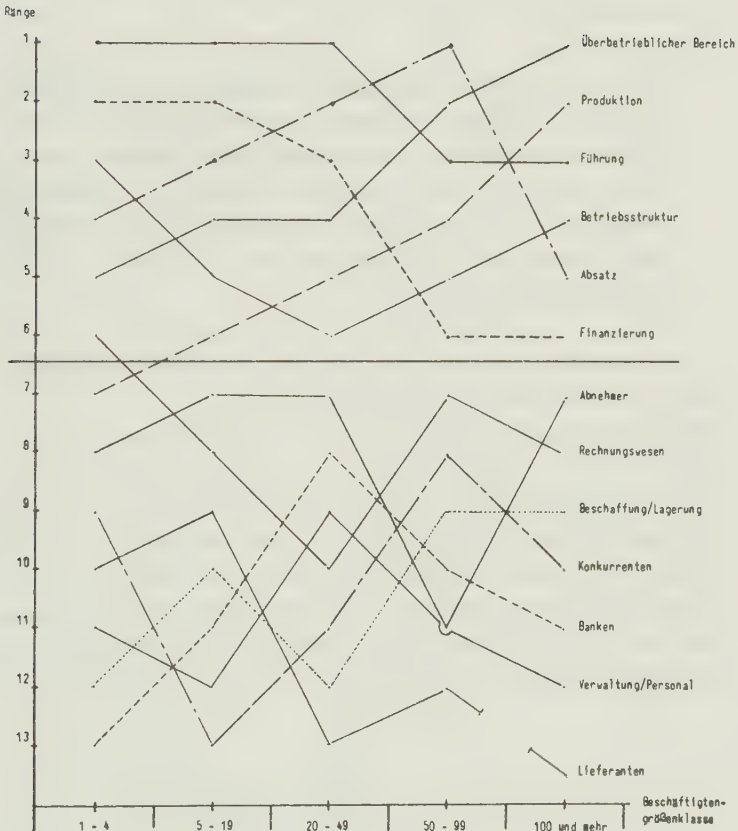


Abb. 6: Rangfolge der Ursachenbereiche betrieblicher Sanierungsfälle gegliedert nach Beschäftigten-größenklassen¹⁾

1) Quelle: Reske, W., Brandenburg, A. und Mortsiefer, H.-J. (1976), S. 190.

Für den deutschsprachigen Raum stellt Steiner in seiner 1980 veröffentlichten Habilitationsschrift zusammenfassend fest:

"Alle Untersuchungen zu Insolvenzzursachen auf kasuistischer Basis weisen Finanzierungs- und Managementprobleme an hervorgehobener Rangstelle aus. ... Finanzierung und Management treten letztendlich bei allen Insolvenzzursachenverläufen als intervenierende Einflußgröße auf. Je nachdem wie weit die Ursache -Wirkungs-Kette zurück verfolgt wird, erscheinen sie als auslösende Größen oder als Folgewirkungen."¹⁾

Interessanterweise kommen auch die US-amerikanischen Forscher zu den gleichen Ergebnissen.

Eine telefonische Befragung aus dem Jahre 1982 bei 1000 Eigentümern bzw. Managern kleiner Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten, die auf die Ermittlung der primären Gründe für das Eintreten eines Unternehmens in die Sanierungsphase ausgerichtet war, kam zu dem Resultat, daß fehlende Management-Sachkenntnisse (lack of management expertise) an erster Stelle von den Interviewten genannt wurde (vgl. Abb. 7).²⁾

1) Steiner, M. (1980), S. 113.

2) Vgl. Peterson, R.A., Kozmetsky, G. und Ridgway, N.M. (1983), S. 18.

CAUSE	PERCENTAGE RESPONSE		
	Total Sample	Managers	Owners
Lack of Management Expertise	29.1	27.9	29.6
High Interest Rates	15.6	11.5	17.7
Recession/Economy/Inflation/ Unemployment	11.4	13.1	11.1
Undercapitalization/Overextension	10.1	6.1	11.7
Taxes	5.8	6.7	5.2
Competition	5.8	7.4	4.9
Cash Flow	5.0	6.1	4.9
Federal Regulations	3.6	4.5	3.5
High Overhead	2.5	2.6	2.1
Other	11.1	14.1	9.3

Abb. 7: Gründe für Eintreten des Sanierungsstadiums aus Unternehmenssicht¹⁾

1) Quelle: Peterson, R.A., Kozmetsky, G. und Ridgway, N.M. (1983), S. 18.

Zu ähnlichen Erkenntnissen gelangen auch Sullivan und Lane, die sich auf Unterlagen von Dun & Bradstreet stützen (vgl. Abb. 8):

Causes of 11,742 business failures in 1980*

Underlying Causes		Percent	Manufacturers	Wholesalers	Retailers	Commercial Construction	Services	All
Neglect	Bad Habits		0.4	0.2	0.2	0.4	0.2	0.3
	Poor Health		0.3	0.3	0.5	0.5	0.3	0.4
	Marital Difficulties		—	0.1	0.1	0.0	—	0.0
	Other		0.1	0.5	0.1	—	0.1	0.1
Fraud	Misleading Name		—	—	—	0.0	—	0.0
	Fals. Financial Statement		0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1
	Premeditated Overbuy		—	0.1	—	—	—	0.0
	Irrregular Disposal of Assets		0.1	0.5	0.1	0.2	0.1	0.2
	Other		—	0.2	0.1	—	0.1	0.1
Lack of Experience in the Line	Inadequate Sales		57.8	56.9	61.9	60.2	55.3	59.6
Lack of Managerial Experience	Heavy Operating Expenses		35.8	29.2	24.6	27.7	36.4	28.9
Unbalanced Experience ^b	Receivables Difficulties		15.5	15.8	4.0	13.4	8.7	9.4
Incompetence	Inventory Difficulties		8.0	13.7	14.5	2.0	1.7	9.3
	Excessive Fixed Assets		2.8	1.6	2.9	2.4	5.9	3.1
	Poor Location		1.0	1.3	3.7	0.2	1.2	2.0
	Competitive Weakness		20.3	21.0	24.8	23.5	23.0	23.3
	Other		2.0	0.8	1.2	1.4	1.5	1.3
Disaster	Fire		0.4	0.3	0.3	—	0.1	0.2
	Flood		—	—	0.0	0.2	0.1	0.1
	Burglary		—	—	0.1	—	—	0.0
	Employees' Fraud		—	—	—	—	0.1	0.0
	Strike		0.1	—	—	0.0	—	0.0
	Other		0.1	0.1	0.1	0.4	0.1	0.2
Reason Unknown								
Total Number of Failures	Percent of Total Failures		13.6	10.9	41.8	20.1	13.6	100.0
Average Liabilities Per Failures								

*Classification of failures based on opinion of informed creditors and information in Dun & Bradstreet Reports. Source: Courtesy of Dun and Bradstreet, Inc.

^bExperience not well rounded in sales, finance, purchasing, and production on the part of the individual in case of a proprietorship, or of two or more partners or officers constituting a management unit. Because some failures are attributed to a combination of apparent causes, the totals of these columns exceed the totals of the corresponding columns on the left.

Abb. 8: Ursachen für betriebliches Scheitern¹⁾

1) Quelle: Sullivan, D.J. und Lane, J.F. (1983), S. 20.

Interessanterweise wurden bereits 1962 in den USA "lack of experience" sowie "lack of managerial experience" als Hauptursache für den Eintritt des kleinen Unternehmens ins Sanierungsstadium angeführt und dies seinerseits mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Umwelt als zusätzlich belastende Faktoren für das kleine Unternehmen begründet.¹⁾ Neben Kenntnis der für das Erreichen des Sanierungsstadiums maßgeblichen Faktoren ist zur Beurteilung der Effektivität der verschiedenen Beratungskonzeptionen aber auch Wissen über die in der Betriebswirtschaftslehre vorgeschlagenen Abhilfemaßnahmen nötig.

1) Vgl. Dobson, J.T. (1962), S. 4 und 10.

2.2.3.4 Bedeutung der Insolvenzprophylaxe

Sieht man einen Hauptgrund für die Schwierigkeiten des kleinen Unternehmens im schlechten Management, so muß folgerichtig in dessen besserer Ausbildung die Hauptchance zur Reduzierung der hohen Sterbequote kleiner Unternehmen liegen, was die Betroffenen auch selbst einsehen (vgl. Abb. 9).

SUGGESTION	PERCENTAGE RESPONSE		
	Total Sample	Managers	Owners
Provide Better Management Education	20.4	18.7	21.3
Lower Interest Rates	19.1	14.0	21.5
Improve Economy/ Lower Unemployment	9.5	9.2	9.6
Reduce Taxes	7.0	6.9	7.2
Make More Loans Available	6.8	6.2	7.0
Reduce Government Regulations	4.3	4.9	3.7
Nothing Can Be Done	3.0	3.0	2.9
Don't Know What Can Be Done	14.6	18.4	13.5
Other	15.3	18.7	13.3

FOOTNOTES

¹ This research was supported in part by a grant from Safeguard Business Systems, Inc.

² Since each survey participant represented a different small business, there were also 1002 small businesses represented in the study.

Abb. 9: Vorschläge zum Abbau hoher Sanierungsquoten¹⁾

Wie ferner Untersuchungen von Paulin gezeigt haben, kann bei entsprechender Managementqualifikation (und finanziellem Background) der Anteil der in den ersten Jahren scheiternden Betriebe auf 20-40 % gesenkt werden.²⁾ Dazu muß aber auch die zeitliche Komponente berücksichtigt werden, die in den bisherigen Überlegungen vernachlässigt wurde.

1) Quelle: Peterson, R.A., Kozmetsky, G. und Ridgway, N.M. (1983), S. 19.

2) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 3.

Jedes sanierungsbedürftige Unternehmen hat einmal als kreditwürdiges und -fähiges Unternehmen begonnen und hätte möglicherweise durch frühzeitige externe Unterstützung größere Überlebenschancen zu verzeichnen gehabt.¹⁾

"Der Unternehmenskollaps erstreckt sich in der Regel über einen ausreichend langen Zeitraum, der es bei rechtzeitiger Erkennung unternehmensgefährdender Entwicklungen ermöglichen würde, geeignete Maßnahmen zur Rettung des Unternehmens zu ergreifen."²⁾

Hinzu kommt, daß eine Isolierung einzelner Sanierungsfaktoren in der Praxis nicht immer eindeutig möglich ist.

"Erst die Bündelung und die Wechselwirkungen der Fehler untereinander endet schließlich im Unternehmenszusammenbruch."³⁾

So fanden Kayser und Preisenberger anhand einer Stichprobe von 60 kleineren Unternehmen, die einer Sanierung unterzogen wurden (wobei die Hälfte davon später Vergleich oder Konkurs anmelden mußte), heraus, daß

"... die Unternehmenssituation der Sanierungsobjekte im Zeitpunkt t_{-1} (ein Jahr vor der Sanierung - Anmerk. d. Autors) durchschnittlich besser ist als im Zeitpunkt t_{-3} (drei Jahre vor der Sanierung - Anmerk. d. Autors), was offensichtlich auf intensive interne Krisenbewältigungsmaßnahmen zurückzuführen ist. Jedoch schei-

1) Vgl. Fischer, J.H. (1981), S. 261. Vgl. Punkt 2.2.2 dieser Arbeit, S. 45.

2) Fischer, J.H. (1981), S. 58. Eine Erkenntnis, die analog auch in anderen Wissenschaftsdisziplinen gilt, z.B. Bedeutung der Krebsvorsorgeuntersuchungen in der Medizin oder der "disaster-prevention" in der Entwicklungshilfe (neben der reinen "release-operation" im Katastrophenfall) - vgl. auch Punkt 2.3.1.1 dieser Arbeit, S. 74.

3) Endress, R. (1979), S. 243.

tern die internen Maßnahmen an den sich weiter verschlechternden Eckwerten Eigenkapital und Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, was letztendlich die Unternehmensleitung dazu veranlaßt, im Zeitpunkt t_{-1} externe Hilfe zu suchen.“¹⁾

Angesichts der Ergebnisse seiner empirischen Untersuchungen ist auch Mortsiefer davon überzeugt, daß der Zusammenbruch eines Betriebes nur in den seltensten Fällen ein "unausweichliches Übel" darstellt, sondern eher das Endstadium eines vielschichtigen "Krankheitsprozesses", bei dem es aber sowohl Hausbank als auch Steuerberater, zu meist aus Überlastungsgründen, insbesondere wegen der Vielzahl der zu betreuenden Kunden bzw. Mandanten und dem fehlenden betriebswirtschaftlichen Instrumentarium, versäumt haben, rechtzeitig auf sich verändernde Situationen hinzuweisen; was letztendlich den Betrieb zunächst in einer trügerischen Stille und Sicherheit wähnen läßt, die aber später dann keinen Spielraum mehr für Verhandlungen zuläßt.²⁾

Umso wichtiger wird für das kleine Unternehmen deshalb die frühzeitige Identifizierung der Sanierungsphase mit entsprechender Insolvenzvorsorge. 70,3 % der von Mortsiefer befragten Betriebe messen nach ihrer Ansicht der Insolvenzprophylaxe große Bedeutung zu; nach Meinung von Unternehmensberatern sind dies jedoch nur gut 12 % (knapp 50 % der Unternehmen schenken nach Beraterauffassung der Vorsorge von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung nur wenig Beachtung).³⁾ Mortsiefer sieht richtig, daß die Möglichkeit nicht ausgeschlossen werden kann, daß die Unter-

1) Kayser, G. und Preisenberger, M. (1983), S. 965.

2) Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 1. Vgl. o.V. Kein Verlaß (1983), S. 240/242.

3) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 2/3.

nehmen tatsächlich etwas für die Insolvenzprophylaxe tun, bloß ob sie die "richtigen" Strategien anwenden, bleibt angesichts der hohen Scheiterungsrate anzuzweifeln.¹⁾

Praktisch das gleiche ist auch für die Beachtung der Insolvenzanzeichen festzustellen. Knapp 70 % der befragten Unternehmen behaupten, diese immer zu beachten (was natürlich zunächst auch deren Kenntnis bzw. die der Zusammenhänge voraussetzt); wobei nur 3,5 % der befragten Unternehmensberater ihnen das zugestehen, während über ein Drittel der Berater nur von seltener Beachtung von Insolvenzanzeichen durch die kleineren Unternehmen ausgeht (ein Viertel deren Berücksichtigung sogar gänzlich verneint).²⁾

Andererseits sind knapp 42 % der 310 von Mortsiefer untersuchten kleineren Betriebe überzeugt, eine Krisenüberwindung auf jeden Fall aus eigener Kraft durchführen zu können, während ihnen dies nur 5,3 % der befragten 114 Unternehmensberater zubilligen wollen, die ihrerseits zu knapp 45 % der Ansicht sind, daß eine Krisenbewältigung nicht selbständig möglich ist (was wiederum nur rd. 4 % der Betriebe zugeben).³⁾

Ein Beratereinsatz erscheint dagegen auch deshalb sinnvoll, da einzelne Insolvenzeinflüsse

"... in vielen Fällen stets in vergleichbaren Phasen der Entwicklung wirksam werden, ...",

1) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 3.

2) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 4.

3) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 14. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Szyperski bei seinen Untersuchungen von 400 Betrieben des Kammerbezirks Bonn. 88 % der befragten Unternehmer sind sich möglicher Schwachstellen in ihrem Betrieb voll bewußt und 73 % glauben, mit solchen Schwachstellen allein fertig werden zu können. Vgl. o.V. Unternehmensberater - Unzufriedene Mittelständler (1983), S. 75.

was letztendlich eine Ordnung der Ursachen nach ihrem zeitlichen Auftreten ermöglicht und somit dem betriebswirtschaftlichen Berater eine abgestufte Strategieanwendung ratsam erscheinen läßt.¹⁾ Trotzdem sollte man auch nach der Feststellung einer Sanierungsbedürftigkeit die Frage nach der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des kleinen Unternehmens stellen, denn zum einen macht sich nach 7 Monaten im Schnitt jeweils einer von 3,5 "Pleitiers" erneut wieder selbständig, ohne über verbessertes betriebswirtschaftliches Wissen zu verfügen (und zum Teil natürlich auch aus betrügerischen Absichten heraus) und zum anderen wird bei der Gründung ein späteres Scheitern durch die Wahl der Rechtsform mit einkalkuliert bzw. nicht so tragisch genommen.²⁾ 1982 traten bei Einzelkaufleuten 3,4, bei Personengesellschaften 6,6 und bei GmbH's 22 Insolvenzen je 1000 Unternehmen auf; die eingegangene Haftungsbeschränkung verleitet bei der GmbH offensichtlich zu einer risikoreicheren Geschäftspolitik als dies bei Einzelunternehmen der Fall ist:

"In einer großen Zahl von (späteren) Insolvenzfällen hätte der - meist an Kapital und unternehmerischen Fähigkeiten schwache - Gründer vermutlich von der Eröffnung des Unternehmens abgesehen, hätte er sich nicht durch die Gründung gerade einer GmbH gegen das offensichtliche Haftungsrisiko im Mißerfolgsfalle absichern können."³⁾

1) Reske, W., Brandenburg, A. und Mortsiefer, H.-J. (1976), S. 174.

2) Vgl. Kayser, G. und Preisenberger, M. (1983), S. 952; o.V. Immer mehr (1985), S. 28; o.V. Viele Pleitmacher (1984), S. 21. Hier kann auch allgemein die Frage nach der "Beratungsfähigkeit" gestellt werden, d.h. inwieweit das Unternehmen überhaupt fähig ist, die vorgeschlagenen betriebswirtschaftlichen Strategien auch - entweder alleine oder mit Unterstützung Dritter - umzusetzen. Vgl. Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 117.

3) Cuny, R.H. und Haberstroh, D. (1984), S. 44/45.

Stadienspezifische Überlegungen führen in diesen Fällen zu keinen neuen Erkenntnissen in bezug auf betriebswirtschaftlich sinnvolle Beratungskonzeptionen. Hier muß ein Wechsel in der Betrachtungsperspektive hin zur Problemorientierung vorgenommen werden.

2.3 Problemspezifische Betrachtungsweise

Lag das Schwergewicht der bisherigen Erörterungen auf dem zeitlich evolutionären Sektor, so sind im folgenden ausgewählte Problembereiche zu untersuchen, um eine Beurteilung des Gehaltes der Beratungsberichte im vierten Teil der Arbeit durchführen zu können. Wie z.B. Abb. 5, S. 40, zeigt, bestehen natürlich auch zwischen den Problembereichen und den Entwicklungsstadien entsprechende Zusammenhänge, doch ist aus der Analyse nur eines Untersuchungskomplexes (z.B. der Problembereiche) keine - in bezug auf den Gesamtzweck dieser Arbeit - hinreichend eindeutige Aussage möglich, solange nicht der Beweis der Funktionalität der o.a. Zusammenhänge erbracht wurde bzw. ausgeschlossen werden kann, daß bestimmte Probleme auch stadienunabhängig auftreten können.¹⁾ Die nachfolgenden Überlegungen erheben keineswegs den Anspruch in bezug auf die Probleme des kleinen Unternehmens vollständig zu sein, es wurden lediglich die zur Beurteilung der Beratungskonzeptionen relevantesten untersucht.²⁾ An erster Stelle ist hier der Finanzierungsbereich zu nennen.

1) Vgl. Abb. 5, S. 40.

2) Auf die Darstellung eines eigenen Problemsektors "Führung" wurde bewußt verzichtet, da Führungsfragen als bereichsübergreifend anzusehen sind (was z.B. aus der Inhaltsstruktur der beiden Bände von Gabele, E. (1983) deutlich zum Ausdruck kommt), bzw. möglicherweise erst die Kumulierung von Einzelproblemen entsprechende Führungsschwierigkeiten zur Folge hat. Vgl. auch Kemmetmüller, W. (1981), S. 121 ff.

2.3.1 Finanzierungsbereich

"Most small businesses are easy to start and simple to operate, given the proper financing."¹⁾

Inwieweit diese Erkenntnis von Fox Gültigkeit besitzt, soll anschließend gezeigt werden.

"It takes money to make money."²⁾

Der Bereich der Finanzierung besitzt gerade bei kleinen Unternehmen besonderes Gewicht, zumal er in der Regel von einer einzigen Instanz gesteuert wird (nämlich dem Unternehmer selbst); deshalb muß geprüft werden, inwiefern die Beraterkonzepte der Praxis auf diesen Problembereich eingehen.³⁾ Wenn nachfolgend auch verschiedene empirische Erhebungen, die z.T. auf Befragungen von Managern kleiner Unternehmen beruhen, angeführt werden, sollte berücksichtigt werden:

"Business people complain that they never have enough money..."⁴⁾

Die im vorangegangenen Kapitel schon erwähnte steigende Zahl an Insolvenzen ist nicht zuletzt auf ein Management-Versagen im Finanzierungsbereich zurückzuführen.

"Monitoring the movement of cash and controlling the cash flow is currently one of the key problems facing management in the smaller company, ...".⁵⁾

1) Fox, H.W. (1982), S. 158.

2) Van Voorhis, K.R. (1980), S. 442.

3) Vgl. Steiner, M. (1980), S. 139; Witte, E. (1981), S. 22.

4) Harper, M. (1976), S. 93.

5) Rands, T. und Vause, B. (1982), S. 121.

Des gesamte Komplex der Finanzierung (also nicht nur Liquiditätsaspekte, sondern u.a. auch der Bereich der Kreditbeschaffung - wobei interessanterweise von kleinen Unternehmen meist eine Kontoüberziehung nicht als Kredit aufgefaßt wird -, der Zins- und Tilgungsleistungen bzw. der Finanzierung von Investitionen) im Sinne von Versorgung des kleinen Betriebs mit Kapital, steht an zweiter Stelle (hinter der Führung) der von Reske et al. ermittelten Insolvenzursachen kleiner Unternehmen.¹⁾

"Finance - undoubtedly, this was seen as the worst problem."²⁾

"The area of financial management and administration usually presents special problems for the small firm."³⁾

Nachdem sich die größten Probleme eines kleinen Unternehmens auf dem Finanzierungssektor ergeben, ist auch die theoretische Beschäftigung mit diesem Gebiet entsprechend umfangreich.⁴⁾ Denn gerade ein Gleichgewicht auf dem finanziellen Sektor ist eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Bedingung für das langfristige Überleben eines jeden kleineren Unternehmens.⁵⁾ Bereits 1962 stellte Gantzel fest:

1) Vgl. Reske, W., Brandenburg, A. und Mortsiefer, H.-J. (1976), S. 176; Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 9 und 89. Eine Übersicht über die Finanzierungsverhältnisse und das Finanzgebahren speziell von Handwerksbetrieben findet sich bei Bachmann, H.E. (1983), S. 264 ff. Oelschläger beschäftigt sich in einer empirischen Analyse allgemein mit dem Finanzierungsverhalten kleinerer (und mittlerer) Unternehmen. Vgl. Oelschläger, K. (1971).

2) Golby, C.W. und Johns, G. (1971), S. 33.

3) Banks, R.H. (1978), S. 20.

4) Einen umfassenden Überblick über verschiedene Studien bieten Sprenger, K.-A. et al. (1982).

5) Vgl. Brunner, M. und Kunz, R. (1982), S. 187.

"Den Liquiditätsentscheidungen kommt wegen der notwendigen betrieblichen Beweglichkeit und wegen der Gefahr der Zahlungsunfähigkeit, deren Folgen sich in einem Mittelstandsbetrieb sehr viel härter und entschiedener auswirken, hervorragendes Gewicht zu."¹⁾

Ob und inwieweit diese Erkenntnisse in der Beratungspraxis bei kleinen Unternehmen angewendet werden, wird der vierte Teil der Arbeit zeigen müssen; ebenso wie es die Benützung neuerer Erkenntnisse aus dem Planungsbereich zu überprüfen gilt.

2.3.1.1 Notwendigkeit einer Finanz- bzw. Liquiditätsplanung

"Unternehmen überleben kurz-, mittel- und langfristig ausschließlich und allein dann, wenn sie liquide sind, d.h. wenn sie jederzeit ihren zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen."²⁾

Vielfach wird von kleinen Unternehmen die bewußte Steuerbarkeit ihrer Finanzen gar nicht wahrgenommen oder sogar bewußt abgestritten bzw. werden, angesichts des Zukunftsbezuges und der damit verbundenen, zumindest teilweise latenten, Unsicherheit über die exakten Zahlungsströme, Zahlungsein- und -ausgänge eher als zufällig angesehen.³⁾

"In fact, the reverse is true. Cash flow is predictable and manageable."⁴⁾

1) Gantzel, K.J. (1962), S. 239.

2) Gabele, E. (1984), S. 339 (Hervorhebung im Original). Vgl. auch Punkt 2.3.5 dieser Arbeit, S. 130 ff.

3) Vgl. Witte, E. (1981), S. 30.

4) Gale, B.T. und Branch, B. (1981), S. 131. Aus einem hohen Cash-flow, im deutschsprachigen Sinn gebraucht, darf jedoch nicht automatisch auf eine gesicherte Liquiditätslage geschlossen werden, da der Cash-flow z.B. für investive Zwecke verwendet worden sein kann. Zur Unterscheidung zwischen direkter Ermittlung des Cash-flows (aus Zahlungsströmen) und indirekter (aus bereinigtem Jahresabschluß) vgl. Strahler, W. (1983), S. 52/53. Zum entscheidungsorientierten Cash-flow Management vgl. Leutiger, I. (1979).

Erkenntnisse aus den untersuchten Beratungsberichten, die durch Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit des Autors gestützt werden (vgl. vierter Teil dieser Arbeit), zeigen, daß kleine Unternehmen einer (Finanz-) Planung zunächst eher reserviert gegenüberstehen, diese als eher "esoterische" Aktivität von hochbezahlten und - qualifizierten Spezialisten ansehen, und die bekannten Argumente ("Killerphrasen"), die gegen eine (Finanz-) Planung gerade ihres Unternehmens sprechen, anführen; angefangen von der Aussage, daß sich der Betrieb in einem äußerst turbulenten Markt befinde, bis hin zur pauschalierten Feststellung, daß die Zukunft nicht vorhersehbar und damit auch nicht planbar ist.¹⁾ Gerade im unterjährigen Liquiditätsplanungsbereich sind jedoch, unter der Berücksichtigung der speziellen Erfahrungen des Inhabers bzw. der Führung kleiner Unternehmen, zeitpunkt- und betragsgenaue Aussagen über zukünftig zu erhaltene bzw. zu leistende Zahlungen (z.B. aufgrund bestehender Mietverträge, Gehälter, Kfz-Steuern) möglich.²⁾

Zudem wird vielfach von kleinen Unternehmen der Standpunkt vertreten, daß man bislang auch ohne Finanzplanung ganz gut "über die Runden" gekommen sei, was teilweise soweit geht, daß Finanzierungsüberlegungen erst nach erfolgter Investitionsentscheidung angestellt werden.³⁾ Doch wenn diese Unternehmen dann später feststellen, daß sie doch eine Finanz- bzw. Liquiditätsplanung gebraucht hätten, ist es meistens zu spät, denn Zahlungsunfähigkeit und insbesondere Zahlungseinstellung (also

1) Vgl. Hauschildt, J., Sachs, G. und Witte, E. (1981), S. 56.

2) Vgl. Hauschildt, J., Sachs, G. und Witte, E. (1981), S. 114.

3) Vgl. Kleinebeckel, H. (1982), S. 581 ff.; König, R. (1981), S. 159 ff.; Krentzmann, H., (1981), S. 91; Steiner, M. (1980), S. 141.

nicht nur Zahlungsstockung) können zum Antrag auf Eröffnung eines Konkursverfahrens beim betreffenden kleinen Unternehmen durch Gläubiger gemäß § 105 Konkursordnung (in Verbindung mit § 102 KO) führen; wobei der Betrieb insbesondere die Ortskrankenkassen im Auge behalten sollte, denn mehr als 50 % aller gegen Unternehmen gerichteten Konkursanträge werden von der AOK gestellt, die sich dadurch, gemäß Konkursausfallgesetz von 1974, den Anspruch auf Zahlung des Konkursausfallgeldes sichert, ohne das für andere Antragsteller geltende Kostenrisiko tragen zu müssen.¹⁾

Unterstellt man weiterhin ein interdependentes Verhältnis von Insolvenz und Ausgestaltung des Finanzierungsbereiches des kleinen Betriebes, so kann nicht übersehen werden,

"..., daß Mängel im Finanzierungsbereich eine gravierende Insolvenzsache darstellen; so wurde bei der Insolvenzanalyse deutlich, daß bei 80,3 % der untersuchten Betriebe in diesem Bereich die Ursachen für den betrieblichen Zusammenbruch lagen."²⁾

Mortsiefer selbst führt dies, neben der unzureichenden Eigenkapitalausstattung auf die fehlerhafte Finanzierungsweise (insbesondere auf die fehlende Fristigkeitsentsprechung, z.B. bei Verbindlichkeiten, und die Nichtbeachtung von Finanzierungsgrundsätzen) zurück; sieht aber richtig,

1) Vgl. Cuny, R.H. und Haberstroh, D. (1984), S. 42. und 43; Hauschildt, J., Sachs, G. und Witte, E. (1981), S. 61. Die Wichtigkeit eines frühzeitigen Erkennens von Engpässen betonen Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982, S. 57): "An early detection of cash shortages is essential in the operation of a small business." - Nicht speziell auf die Liquiditätssituation begrenzt, fordert Baumbach, C.M. (1983), S. 85: "... periodic check ups to detect hidden pitfalls that may be avoided if discovered in time." (vgl. Punkt 2.2.3.4 dieser Arbeit, S. 63).

2) Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 9/10.

"..., daß Schwachstellen in der Finanzierung häufig nur Symptome von Problemen in anderen Bereichen darstellen."¹⁾

Empirische Untersuchungen stellten fest, daß sich die Krisenvorsorge kleiner Unternehmen nur auf den Absatzbereich und erst in zweiter Linie auf den Finanzierungsbereich erstreckte; diese Denkweise wird zudem noch von Vertretern der Betriebswirtschaftslehre unterstützt:

"Die Erhöhung der Umsätze und Marktanteile hat daher Vorrang vor allen anderen Aufgaben."²⁾

So ist es denn auch nicht verwunderlich, daß viele kleinere Betriebe Umsatz mit Ertrag verwechseln und deshalb verschiedentlich als "growth maniacs" bezeichnet werden.³⁾ Anders (und richtiger) sehen es dagegen Welsh und White:

"In a small company, the cash flow is more important than the magnitude of the profit or the ROI. Liquidity is a matter of life or death for the small business."⁴⁾

Ähnlich äußern sich auch Kennedy et al., wenn auch nicht mit vergleichbarem Dominanzanspruch wie bei Welsh und White, mit ihrer Feststellung:

-
- 1) Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 10. Trotzdem wird jede noch so gute (Beratungs-) Konzeption scheitern, wenn sich Engpässe im finanziellen Bereich ergeben, die nicht behebbar sind. Vgl. Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 50.
 - 2) Poley, W.L. (1983), S. 7; vgl. auch Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 6.
 - 3) Unni, V.K. (1981), S. 54; vgl. Trippen, L. (1976), S. 230.
 - 4) Welsh, J.A. und White, J.F. (1981), S. 29.

"... a management first, make profit and second, retain that profit."¹⁾

Nahezu der gleichen Ansicht ist auch Davidson:

"The two dominant survival factors are, first, making a profit, and, second, not running out of money."²⁾

Noch plastischer drückt sich Gross aus:

"Rentabilität ist Nahrung, Liquidität Atmung für die Unternehmung."³⁾

Andererseits muß der betriebswirtschaftliche Berater den kleinen Betrieb gleichzeitig aber auch vor allzuviel Illusionen insbesondere in bezug auf die sofortige Wirkung der Finanzplanung als Wunderwaffe zur Lösung aller Probleme im Unternehmen und zur leichten Kapitalbeschaffung warnen, obwohl, und das wird von namhaften Bankenvertretern bestätigt, bei gleichbleibender Aktualität der Finanzierungsprobleme des kleinen Unternehmens, eine eingerichtete Finanzplanung den Entscheidungsprozeß bei der Kreditgewährung in der Regel beschleunigt bzw. einen solchen Kapitalbedarf bereits frühzeitig erkennt, und entsprechende Verhandlungen ohne Zeitdruck geführt werden können.⁴⁾

Doch das Interesse an einer Finanzplanung besteht nicht nur in Hinblick auf externe Gesichtspunkte. Chaganti un-

1) Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), S. 14.

2) Davidson, F. (1972), S. 126.

3) Gross, W. (1983), S. 80. Witte spricht in bezug auf die Liquidität von einer "existentiellen Nebenbedingung" der Unternehmenspolitik - Witte, E. (1981), S. 28.

4) Vgl. Blattmann, R. (1981), S. 533/536; Gross, W. (1983), S. 82; Trippen, L. (1976), S. 230.

tersuchten 192 kleine Unternehmen, von denen 163 Gewinnerzielung für ein wichtiges Ziel hielten, bezüglich ihrer Erfolgskriterien, wobei den Forschern als abhängige Variable die Gewinn-/Vermögens-Relation ("profitability") diente.¹⁾ Sie bildeten drei Gruppen von Firmen, je nachdem, ob, gegenüber der Inflationsrate, überdurchschnittlich, durchschnittlich oder unterdurchschnittlich verdient wurde und versuchten mittels einer Diskriminanzanalyse herauszufinden, welches Kriterium die verschiedenen Gruppen am besten zu unterscheiden hilft.²⁾ Nur eine der Diskriminanzfunktionen, nämlich diejenige, die mit Cash-Management assoziiert war, konnte statistisch als signifikant angesehen werden:

"Among the sixteen items selected for study, a firm's ability to manage its cash was the most important strength associated with the most profitable group of firms."³⁾

An zweiter Stelle folgte die Innovativität, die sich, wie spätere Überlegungen unter Punkt 2.3.3.2, S. 105 dieser Arbeit zeigen werden, nicht so leicht wie ein Cash-Management bzw. eine Finanzplanung einführen läßt.⁴⁾

Ein weiterer, bei Chaganti nicht explizit aufgeführter Faktor der Finanzplanung liegt im Bereich des Unsicherheitsabbaus. In ihren Untersuchungen fanden Cooley und Edwards heraus, daß die Unsicherheit über die zukünftige Rentabilität des Unternehmens Haupteinflußfaktor in Hinblick auf eine zusätzliche Verschuldung ist, wobei diejenigen Eigentümer kleiner Betriebe mit dem geringsten

1) Vgl. Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), S. 47 ff.

2) Vgl. Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), S. 49.

3) Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), S. 49.

4) Vgl. Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), S. 49.

Fremdkapital (in bezug auf das Gesamtvermögen) sorgsam bedacht waren, keine weiteren Schulden - eben wegen der Ungewißheit über die zukünftige Entwicklung - aufzunehmen, während die Gruppe (aus der gleichen Branche) mit hohem Fremdkapitalanteil unbeeinflusst von Zukunftsperspektiven weiterhin ihre aggressive Fremdfinanzierung betrieben.¹⁾ Zusätzliche Informationslieferung (durch den betriebswirtschaftlichen Berater), die zu einem Unsicherheitsabbau über zukünftige Aspekte kommt, führt daher nur in der ersten Gruppe rasch zum Erfolg; während das Schergewicht der Beratungstätigkeit bei den stärker verschuldeten Betrieben zunächst im mehr psychologischen Bereich der Risikodämpfung liegen muß, verbunden mit einer, in einem nächsten Schritt einzuführenden, Finanz- bzw. Liquiditätsplanung zur lang- und kurzfristigen Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit. Ohne entsprechendes Zahlenmaterial aus dem Unternehmen wird der Berater aber in keinem Fall langfristig weiterhelfen können.

2.3.1.2 Schaffung einer Datenbasis

Wie Erkenntnisse aus der Beratungstätigkeit des Autors zeigen, werden von kleineren Unternehmen vielfach z.T. elementarste Aufzeichnungserfordernisse nicht erfüllt (z.B. werden Kunden- und Lieferantenrechnungen nur abgeheftet, ohne sie mit einer summierenden Darstellung mit Zahlungs- und/oder Mahnhinweisen zu versehen):

"The most serious problem is that the firms do not maintain records of their activities. Therefore it is not possible for them to know their financial position."²⁾

1) Vgl. Cooley, P.L. und Edwards, C.E. (1983), S. 30.

2) Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 57.

Hier muß ein betriebswirtschaftlicher Berater zunächst einmal "Basisarbeit" verrichten, d.h. durch Verdeutlichung der Notwendigkeit zu einer systematischen Datenerfassung die Grundlagen für eine später erfolgreiche betriebswirtschaftliche Beratung und/oder den Einsatz von Personal-Computern schaffen (vgl. auch Punkt 2.3.2 dieser Arbeit, S. 89f.). Daß es sich hierbei keineswegs um ein neues Problem kleiner Unternehmen handelt, sondern um ein besonders hartnäckiges und gegenüber vielfältigen Bemühungen resistentes, zeigen die Erkenntnisse von Dobson aus dem Jahre 1962:

"Experience show that a great many of small businessmen's basic problems are a result of inadequate records."²⁾

Wie diese Überlegungen beweisen, dürften in einer mehrjährigen Finanzplanung und insbesondere in einer unterjährigen Liquiditätsplanung Schlüsselfaktoren für die Effizienz einer betriebswirtschaftlich Beratung bzw. für den Erfolg eines kleinen Unternehmens insgesamt liegen.

"Owner-managers must at all times, know their current and prospective cash position."³⁾

Hauschildt et al. begründen die Sonderstellung des Finanzierungsbereichs im allgemeinen und der Finanzplanung im speziellen damit, daß diese - konsequent weiterverfolgt,

1) Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 57.

2) Dobson, J.T. (1962), S. 99. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Krentzmann: "Time after time, reviews of bankrupt small companies show that they failed to maintain adequate records." - Krentzmann, H. (1981), S. 111.

3) Krentzmann, H. (1981), S. 82.

"... letztendlich in eine kausale Erklärung aller Vorgänge im Unternehmen mündet."¹⁾

Nach Erkenntnissen Oelschlägers et al. hatten bereits 1969 58 % aller kleinen Industriebetriebe eine Finanzplanung!²⁾ Dieser Wert erscheint angesichts Beratungserfahrungen des Autors weit überhöht bzw. ist denkbar, daß die befragten Unternehmen relativ einfache, globale bzw. teilweise sogar naive Vorstellungen bezüglich einer betriebswirtschaftlich sinnvollen "Finanzplanung" hatten. Als "fortschrittlich" kann man dabei schon diejenigen Betriebe bezeichnen, deren Inhaber (oder Ehefrauen) nebenbei alleine auf der Basis von Zetteln oder Notizbüchern Aufzeichnungen über die finanzielle Situation des Unternehmens führen; bei der Mehrzahl der Unternehmen fehlt nämlich diese "Finanzplanung."³⁾

Vielfach werden auch bei kleinen Unternehmen das unzureichende (bzw. überhaupt nicht vorhandene) Mahnwesen bzw. die mangelnde Überwachung der Außenstände (richtigerweise) kritisiert; tatsächlich liegen die eigentlichen Schwachstellen oft schon viel früher im Bereich der Fakturierung: Die Rechnungen werden aus den verschiedensten Gründen (z.B. angeblicher Arbeitsüberlastung) relativ spät nach der Leistungserbringung erstellt; eine Computerunterstützung ist noch die große Ausnahme.⁴⁾

-
- 1) Hauschildt, J., Sachs, G. und Witte, E. (1981), S. 113 (Hervorhebung im Original).
 - 2) Vgl. Oelschläger, K., Schöber, P. und Tiepelmann, K. (1969), S. 82.
 - 3) Mit nicht existenten oder unsystematischen Aufzeichnungen eine Finanzplanung vorzugeben und alles im Griff haben zu wollen, grenzt, wie Szyperski und Nathusius richtig sehen, an Selbstbetrug. Vgl. Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 53.
 - 4) Vgl. Gross, W. (1983), S. 81; Krentzmann, H. (1981), S. 105.

Zudem werden Lieferantenskonti nicht ausgenützt (meistens aus Unwissenheit über die tatsächliche Zinshöhe des Lieferantenkredites im Jahresbezug); alles Faktoren, die sich letztendlich in langen Umschlagszeiträumen für Kreditoren bzw. Debitoren widerspiegeln.¹⁾ Soweit wie möglich wird stattdessen der bequeme, aber sehr teure Weg des erhöhten Ausschöpfens des Kontokorrentkredites gewählt, wobei dem kleinen Unternehmen meist erst am Jahresende, bzw. bei Vorlage der Gewinn- und Verlustrechnung, die eigentliche gezahlte Zinssumme deutlich wird (wenn nicht die Hausbank wegen fehlender Sicherheiten schon früher eine Ausweitung des Kreditspielraumes abgelehnt hat):

"A. observation ... is that there exists a widespread and heavy emphasis on borrowing."²⁾

Für 52 % der von May befragten Betriebe stellt die schlechte Zahlungsmoral der Kunden ein mehr oder weniger großes Problem dar; eine eigene Mitschuld durch die Beschreitung des Weges des geringsten Widerstandes (nämlich z.B. durch Kreditaufnahme) wird dabei nicht gesehen.³⁾ Verschiedene Autoren warnen deshalb vor übermäßiger (Fremd-) Kapitalaufnahme:

"Nevertheless, it may often be in the best interest of the client to advice against increased debt, even when it is available. The problems which contribute to the need for more cash are often further aggravated with the influx of more cash."⁴⁾

1) Vgl. Hruschka, E. (1976), S. 46; Hruschka, E. (1968), S. 190; Krentzmann, H. (1981), S. 84.

2) Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), S. 13.

3) Vgl. May, E. (1981), S. 53.

4) Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), S. 13.

Begründet wird diese Aussage damit, daß durch jenen Finanzmittelzufluß Irrtümer des Managements (bzw. des Inhabers) unkorrigiert bleiben, und für die Zukunft möglicherweise erst wesentlich ernstere Probleme geschaffen werden.¹⁾ Ähnlich, jedoch nicht nur auf die Fremdkapitalseite beschränkt, sieht es Klandt, der davon ausgeht, daß reichlich vorhandenes Kapital

"... fast jeden anderen Mangel kompensieren oder überkompensieren kann, ...",

was natürlich längerfristig zu den gleichen, oben geschilderten Folgen führen kann, bzw. nur Symptome kuriert (oder kaschiert) werden, ohne wirklich Probleme zu lösen oder gar Ursachen zu beseitigen.²⁾

Insbesondere, wenn ausreichend Sicherheiten vorhanden sind, wird ein (potentieller) Gläubiger auch dann tendenziell Kredit gewähren, wenn bei objektiver betriebswirtschaftlicher Betrachtung die längerfristigen Zukunftsaussichten des Unternehmens nicht positiv beurteilt werden können, weil z.B. die Qualifikation des Managements nicht vorhanden ist, oder die gewählten Strategien aus anderen Gründen, die z.B. in den Produkten liegen können, nicht realisiert werden dürften.³⁾

1) Vgl. Kennedy, J., Loutzenhiser, J. u. Chaney, J. (1979), S. 13/14.

2) Klandt, H. (1980), S. 333; vgl. Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 110.

3) Vgl. Steiner, M. (1980), S. 21. Deshalb geht auch das Institut für Mittelstandsforschung in Köln aufgrund verschiedener Untersuchungen davon aus, daß die Finanzierung in aller Regel kein primäres Problem darstellt, sondern Schwierigkeiten im Finanzierungsbereich verstärkt dann auftreten, wenn Mängel in der Führungsqualität kleiner Unternehmen vorhanden sind: "Es darf aber nicht übersehen werden, daß die Finanzierungsart nicht alleinbestimmende Einflußvariable des Unternehmenserfolges war." - May, E. (1981), S. 176. Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 8.

Konsequent weitergedacht bedeutet dies, daß sich wirtschaftliches Unheil in einem Unternehmen stets durch einen höheren Kapitalbedarf ankündigt, der sich nicht mit der Finanzierung von Investitionen oder der Aufstockung des Umlaufvermögens begründen läßt und in einer Art "Fieberkurve des Kreditbedarfs" als Frühwarnindikator festgehalten werden kann.¹⁾ Die Fieberkurve, um bei dieser Metapher zu bleiben, kann aber auch noch durch andere Ursachen, die im Bereich der falschen Finanzierung liegen, einen ungünstigen Verlauf nehmen. Hier sei auf die Nichtbeanspruchung der unterschiedlichsten staatlichen Finanzierungshilfen hingewiesen, die gerade kleinen Unternehmen angeboten werden und auf die in anderem Zusammenhang bereits kurz eingegangen wurde (vgl. Pkt. 2.2.3.2 dieser Arbeit, S. 50 f.

1) Rüschenpöhler, H.J. (1979), S. 227.

2.3.1.3 Nutzung öffentlicher Fördermittel

Der Anteil der kleinen Unternehmen, die staatliche Finanzierungshilfen, die als Hilfe zur Selbsthilfe und weniger als Subventionen gedacht sind, zur Finanzierung ihrer Projekte beantragt haben, liegt im Durchschnitt nur bei ca. 20 %.¹⁾ Als Grund für die geringe Inanspruchnahme läßt sich anführen, daß gerade kleine Unternehmen den Zeit- und Kostenaufwand für das Beantragungsverfahren einzelner Förderprogramme überschätzen, die Umständlichkeit und Dauer des Antrags- und Bewilligungsverfahrens ablehnen oder einfach keine Kenntnis von den Programmen haben (was bei 45 % der von May befragten Personen der Fall war).²⁾

1) Vgl. Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 275. Ein ähnlicher Wert ist auch bei Klein-Blenkers und Mortsiefer zu finden. Vgl. Klein-Blenkers, F. und Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 9. Von 261 befragten Unternehmen kannte nur 1/3 staatliche Finanzierungshilfen, wobei vielfach nur eine vage Vorstellung vorhanden war ("das Handwerkerdarlehen" oder "der Jungunternehmerkredit"); eine genaue Kenntnis bundes- und landesspezifischer Programme und deren optimale Kombination existierte nicht. Vgl. Klein-Blenkers, F. und Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 144. Schinkel und Steiner fanden 1980 heraus, daß nur 15 % der befragten jungen Unternehmen über Darlehen der Bundesländer Bescheid wußten. Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 80. May kommt auf 18 %. Vgl. May, E. (1981), S. 90. Hier haben sich im Zeitverlauf Änderungen ergeben: 1969 lag der Anteil der westdeutschen Handwerker, die einen öffentlichen Kredit in Anspruch genommen hatten, nur bei 13 %. Vgl. Oelschläger, K., Schöber, P. und Tiepelmann, K. (1969), S. 169. Neuere Veröffentlichungen gehen - aufgrund gleichbleibend hoher Arbeitslosigkeit und der daraus resultierenden "Flucht" in die Selbstständigkeit - von einer höheren Kenntnis- und Beantragungsrates aus. Vgl. o.V. Gründungskapital (1983), S. 20 f. Vgl. auch Punkt 2.2.3.1 dieser Arbeit, S. 50.

2) Vgl. May, E. (1981), S. 103/104; Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 275. Eine Übersicht über die bayerischen Förderprogramme gibt ein Prospekt der LfA. Vgl. Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (1984). Verschiedentlich wird versucht, auch bundesweit Transparenz zu schaffen. Vgl. o.V. Förderprogramme (1983), S. 106 ff.

Allgemein ist die Nutzung externer Informationen, z.B. über leistungssteigernde Maßnahmen wie Finanzierungshilfen oder Zuschüsse, sehr gering. So zeigen empirische Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Köln, daß rd. 42 % (von 217) aller kleinen Unternehmen solche Informationen so gut wie nie bewußt zur Kenntnis nehmen und weitere 40 % nur unregelmäßig, wobei branchenmäßig das Handwerk am schlechtesten abschneidet: Hier nehmen über die Hälfte aller Betriebe so gut wie nie Informationen über leistungssteigernde Maßnahmen auf.¹⁾

Nur knapp 50 % aller kleinen Unternehmen melden einen Informationsbedarf (und zwar speziell über Finanzierungshilfen) an.²⁾ Weiters hatten von 126 kleinen Betrieben, die Informationen mehr oder weniger regelmäßig aufnahmen, 49 % keine Verwendung für diesbezügliches Material und nur 20 % der Unternehmen konnten sich überhaupt zu einer Überlegung durchringen, ob eine Anwendung von Informationen, z.B. über Finanzierungshilfen, betriebsspezifisch möglich wäre.³⁾

Insgesamt hielten 46 % von 159 befragten Betrieben das Informationsangebot über leistungssteigernde Maßnahmen für zu gering.⁴⁾

Hier kann der betriebswirtschaftliche Berater mit gezielten Informationen über die verschiedenen staatlichen Förderprogramme relativ einfach einen Einstieg in das kleine Unternehmen bekommen, ohne erst große Hemmschwellen überwinden zu müssen, und so seinem Ruf als "elementare(n) Informanten der Unternehmensleitung" durch Abbau von Er-

1) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 109.

2) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 112.

3) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 141.

4) Vgl. Klein-Blenkers, F. und Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 82.

kenntnisdefiziten Rechnung tragen.¹⁾ Diese Erkenntnisdefizite sind nicht zuletzt auch auf die unterschiedlichen Ausbildungsniveaus im Führungsbereich kleiner Unternehmen zurückzuführen.²⁾ So stellten Schinkel und Steiner fest, daß mit zunehmender Schulbildung die Anzahl der bekannten Finanzierungshilfen anstieg.³⁾ Die Prognos AG ist in ihren Forschungen zur Ansicht gelangt, daß die günstigere Entwicklung geförderter kleiner Unternehmen - mit durchschnittlich 23,1 % erzielten mit öffentlichen Finanzierungshilfen gegründete Unternehmen die relativ höchsten Umsatzsteigerungen (im Vergleich zu den nicht geförderten Betrieben) - auf die bessere Qualifikation der Führung, bzw. die tendenziell größere betriebswirtschaftliche Aufgeschlossenheit, zurückzuführen ist, und weniger auf die tatsächlichen Finanzierungsvorteile.⁴⁾

Die Beratungstätigkeit des Autors zeigt immer wieder, daß viele der kleinen Unternehmen, die anfangs auf staatliche Finanzierungshilfen glaubten verzichten zu können (oder sich nicht näher informierten), spätestens beim Anstieg der Zinsen für langfristige Bankkredite, bei erforderlichen Refinanzierungen (falls die durchgeführten Projekte nur kurzfristig finanziert wurden) oder allgemein dann, wenn die Geschäfte nicht so gehen wie geplant, nach öffentlichen Hilfen Ausschau halten bzw. enttäuscht sind,

1) Krebs, D. (1980), S. 8.

2) Krebs spricht von "ausbildungsinduzierten Informationslags", die dafür verantwortlich sind, daß entsprechende Daten und Informationen gar nicht, zu spät oder verfälscht aufgenommen werden. Krebs, D. (1980), S. 91. Ähnlich bei Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 74/143. Über allgem. "Informationspathologien" vgl. Kirsch, W. und Klein, H.K. (1977), S. 153 ff.

3) Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 82.

4) Vgl. May, E. (1981), S. 94/95; Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 109.

wenn sie erfahren müssen, daß in solchen Fällen - von Ausnahmen abgesehen, die aber voraussetzen, daß das Unternehmen kein eigenes Verschulden trifft - staatliche Stellen nicht weiterhelfen können.

In bezug auf den letzten Punkt, die Kenntnis der Förderprogramme, hält das Institut für Mittelstandsforschung das Angebot solange für relativ wirkungslos, wie nicht die Informationen über die einzelnen Finanzierungsmaßnahmen bei den kleinen Betrieben ankommen, und solange die Unternehmen nicht bereit oder in der Lage sind, entweder die für sie relevanten Informationen zu sammeln oder sammeln zu lassen.¹⁾ In nur 1,5 % der untersuchten Fälle wurden diesbezügliche Informationen von den verschiedenen Institutionen speziell auf die kleinen Betriebe ausgerichtet, was hauptsächlich auf Kostenaspekte und die Vernachlässigung von Marketinggrundsätzen zurückzuführen ist.²⁾

"Hieraus muß offensichtlich der Schluß einer zu geringen oder tendenziell falsch ausgerichteten Informationspolitik der Anbieterinstitutionen selbst gezogen werden."³⁾

Für aggressive Akquisitionsbemühungen von Unternehmensberatern, die mit Detailkenntnissen aufwarten und mit staatlichen Finanzierungshilfen locken, sind deshalb klei-

1) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 12; May, E. (1981), S. 105. Oelschläger, K., Schöber, P. und Tiepelmann, K. (1969), S. 9. Rd. 65 % aller von Schinkel und Steiner befragten 250 jüngeren Unternehmen, die nicht finanzielle Gründungshilfen in Anspruch genommen hatten, erhielten ihre Finanz-Informationen durch eigene Bemühungen, weitere knapp 34 % wurden unaufgefordert "beliefert" und 13 % bekamen diesbezügliche Erkenntnisse von Bekannten (Mehrfachnennungen möglich). Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 77.

2) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 63.

3) Klein-Blenkers, F. (1981), S. 124 (Hervorhebungen im Original).

nere Unternehmen besonders anfällig, die in der Regel über keinerlei Erfahrungen auf diesen Gebieten verfügen.

Von Praktikern wird daher verschiedentlich geäußert, daß sich die Fördermaßnahmen allgemein zu stark im theoretischen Raum bewegen, zu schematisch sind und keinen konkreten Bezug zum Betrieb haben.¹⁾ Dem steht die Ansicht der verschiedenen staatlichen Stellen bzw. von Experten entgegen, daß z.B. alle indirekten Förderprogramme so "narrensicher" konzipiert sind, daß entsprechende Anträge von den kleinen Unternehmen selbst ausgefüllt werden können.²⁾

"Daß ein nicht unerheblicher Teil ... allerdings nicht in der Lage ist, die an sich einfach gestellten Formulare (für die Finanzierungsprogramme - Anmerk. d. Autors) einigermaßen vernünftig auszufüllen und eine realistische Umsatz-Ertragsvorschau zu erstellen, steht auf einem anderen Blatt."³⁾

1982 wurde mindestens jeder siebte Antrag auf Forschungs- und Entwicklungs-Personalkostenzuschüsse für die kleineren Betriebe von einem Berater ausgefüllt, die dafür bis zu einem Drittel des Förderbetrages kassierten, was sich mit einer Art "Prüfungsangst" der Führung in kleinen Unternehmen erklären läßt:

"Denen (gemeint sind die Manager - Anmerk. d. Autors) bricht schon der Schweiß aus, wenn sie nur einen Antrag sehen."⁴⁾

1) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 50.

2) Vgl. Schwarzer, U. (1983), S. 124.

3) Jünger, G. (1983), S. 9 (G. Jünger ist Leiter der Sonderkreditabteilung der Reuschel-Bank, München).

4) Keil, G. (Regierungsdirektor im Bundesministerium für Forschung und Technologie in Bonn), zit. n. Schwarzer, U. (1983), S. 124.

Den 75-100 Beratern, die sich auf diese Förderprogramme in der Bundesrepublik spezialisiert haben (allein eine Beratungsfirma bearbeitet jährlich im Schnitt ein Viertel der rd. 1.000 Anträge, die mit Beratern gestellt werden), wird zwar von staatlicher Seite bescheinigt, daß sie

"... keinen blassen Schimmer von Unternehmensberatung ..."

haben; eine Konsequenz aus diesem Sachverhalt, der dadurch noch verstärkt wird, daß, neben dem Auftauchen von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen im überproportionalen Ausmaß selbst bei kleinsten Unternehmen (erst ab 1985 ist durch eine Richtlinienänderung den größten Mißbrauchsmöglichkeiten ein Riegel vorgeschoben worden), aufgrund der erfolgsbezogenen Arbeitsweise der Berater, überhöhte Kostenangaben gemacht werden, wurde bislang noch nicht gezogen, da man von staatlicher Seite schon froh ist, wenn zumindest ein Teil der Fördergelder zu den kleinen Unternehmen gelangt.¹⁾

Hier muß es Aufgabe eines betriebswirtschaftlichen Beraters sein, der Führung kleiner Unternehmen die Erkenntnis zu vermitteln, daß es auch nötig ist, sich auf Aktivitäten zu konzentrieren, die - wie das Beantragen staatlicher Fördergelder - a priori dem Unternehmer keinen Spaß ma-

1) Keil, G., zit. n. Schwarzer, U. (1983), S. 127. Ein kleines Unternehmen sollte bei seinen Finanzierungsüberlegungen auch die Nichtgewährung beantragter staatlicher Fördermittel alternativ einkalkulieren, da es aus Haushaltsgründen (wie dies z.B. bei der Kürzung der Beratungszuschüsse geschah) oder durch Einsprüche von dritter Seite (z.B. der EG vom 20.2.1985 gegen die FuE-Personalkosten-Zuschüsse und die FuE-Personal-Zuwachsförderung - vgl. Schreiben der Arbeitsgemeinschaft Industrieller Forschungseinrichtungen e.V. in Köln vom 28.2.1985 an den Autor) nie sicher sein kann, die entsprechenden Finanzmittel auch tatsächlich zu erhalten.

chen, und zu deren Ausübung er, der Unternehmer, sich zunächst einem Lernprozeß (gegebenenfalls mit Beraterunterstützung) unterziehen muß (Snyder et al. bezeichnen das als "self-management").¹⁾

Trotzdem wird auch eine optimale betriebswirtschaftliche Beratungskonzeption nicht in jedem Fall automatisch zum Erfolg des kleinen Unternehmens führen, da eine gewisse aktive Mitarbeit der Führung des Betriebes unerlässlich ist; einem Unternehmer, der in Passivität und Lethargie verharret (oder nur z.B. allgemein über die hohe steuerliche Belastung lamentiert), kann (und sollte auch) nicht betriebswirtschaftlich geholfen werden:

"Es gibt eben immer Leute, die lesen keine Zeitung und kriegen absolut nichts mit - ...".²⁾

Diese kleinen Unternehmen reagieren eher auf bestimmte Entwicklungen im Finanzierungssektor (z.B. Zinserhöhungen) anstatt vorausschauend zu agieren (z.B. durch langfristige Finanzierung durch staatliche Programme mit Festzinsen); ein Sachverhalt, der analog auch für andere Unternehmensbereiche zutrifft. So wird eine positive (oder zufriedenstellende) Geschäftsentwicklung den Unternehmer in seiner Konzeption bestätigen und ihn zu keinerlei Änderungen veranlassen (es sei denn, er strebt noch bessere Ergebnisse an); erst bei rückläufiger Geschäftstätigkeit oder anderen negativen Entwicklungen wird er (möglicherweise) eine Ursachenforschung betreiben, sofern er in der Regel intuitiv merkt, daß irgendetwas nicht richtig "läuft". Nur ein aussagefähiges Rechnungswesen wird

1) Snyder, C.A., Manz, C.C. und Laforge, R.W. (1983), S. 20/21.

2) Keil, G. zit. n. Schwarzer, U. (1983), S. 128.

ihm jedoch bei seiner Suche nach Schwachstellen behilflich sein können. Dies ist aber, ebenso wie der Finanzierungsbereich, bei den meisten kleinen Unternehmen ein weiterer, umfassender Problembereich.

"Limited management capacity or resources in the area of financial management is exemplified by a lack of basic accounting knowledge, insufficient expertise to install monthly accounting systems and to thereafter maintain them".¹⁾

2.3.2 Rechnungswesenbereich

Es zeichnet sich zwar in der Betriebswirtschaftslehre langsam ein Trend ab,

"... Liquiditätsprobleme auf der Basis von Zahlungsströmen statt Bestandsgrößen (Bilanzen) zu analysieren",

doch stellen finanzwirtschaftlich orientierte Teile des Rechnungswesens noch ein Stiefkind in der BWL dar (folgt man zumindest den Ausführungen von Chmielewicz über Forschungsdefizite).²⁾ Angesichts dieser Theoriedefizite kann man es kleineren Unternehmen nicht zum Vorwurf machen, wenn sie im Bereich des Rechnungswesens nicht über Versionen verfügen, die als besonders "sophisticated" bezeichnet werden können.

Tatsächlich ist bei kleinen Unternehmen jedoch oft nicht einmal ein Rechnungswesen rudimentärster Art vorhanden; wobei hier eine gewisse Differenzierung nötig ist (vgl. analog Pkt. 2.3.1.2 dieser Arbeit, S. 76).

1) Banks, R.H. (1978), S. 251.

2) Chmielewicz, K. (1984), S. 155.

Unterscheidet man im Bereich des Rechnungswesens zwischen der Finanzbuchhaltung und der Kosten- und Leistungsrechnung (Betriebsabrechnung), so treffen die folgenden Aussagen hauptsächlich auf den letzteren Bereich zu, da die Finanzbuchhaltung bei kleinen Unternehmen heute bereits überwiegend extern über den Steuerberater bzw. die DATEV abgewickelt wird bzw. die Ergebnisse von dort kommen.¹⁾

"Das Rechnungswesen mittelständischer Unternehmen ist erfahrungsgemäß nicht so aussagefähig gestaltet, daß die für treffsichere Entscheidungen benötigten Informationen mit vertretbarem Aufwand bereitgestellt werden können."²⁾

Es führt bei kleinen Unternehmen ein "Aschenputteldasein" und ist

"... heute noch auf dem Stand des 19. Jahrhunderts."³⁾

Gantzel führte bereits 1962 das ungenügend ausgebaute Rechnungswesen in kleinen Betrieben auf die einseitig dominierende technische Ausbildung des Inhabers zurück, die die automatische Vernachlässigung kaufmännischer Faktoren zur Folge hat.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Kilger, W. (1980), S. 41. Dies exkulpiert natürlich die Führung eines kleinen Unternehmens nicht von der Notwendigkeit entsprechende Vor- und Nachkalkulationen durchzuführen (bzw. analog auch den Finanzierungsbereich zu berücksichtigen). Vgl. Wossidlo, P.R. (1982), S. 446. Zur Stellung der Datev vgl. o.V. Rechenzentren (1983), S. 76 f.
 - 2) Brunner, M. und Kunz, R. (1982), S. 177. Ähnliches ist auch bei Goetzke, W. und Knief, P. (1982), S. 412 oder bei Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 77 zu finden.
 - 3) Wartmann, W. (1983), S. 2051; Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 54.
 - 4) Vgl. Gantzel, K.J. (1962), S. 256. Ähnlich bei Hielscher, U., Dorn, G. und Lampe, G. (1982), S. 44.

Der Betriebswirtschaftslehre scheint es noch nicht gelungen zu sein, wirksame Transfermechanismen zur Umsetzung theoretischen Wissens in die betriebliche Praxis kleiner Unternehmen zu installieren, sonst könnten sich derartige Erkenntnisse über Jahrzehnte hinweg nicht unverändert halten, bzw. hätte es schon zu einer spürbaren Verbesserung im Bereich des Rechnungswesens kommen müssen. Dazu im folgenden ein Beispiel:

So wird auch heute noch vielfach ohne großes Kalkulieren der Konkurrenzpreis übernommen, bzw. erfolgt eine Orientierung an diesem, ohne zu wissen, welche Produkte welche Deckungsbeiträge leisten (oder "Stars" im Programm sind), bzw. bei welchen Leistungen bis zu welchem Punkt eine derartige Strategie noch vertretbar ist.¹⁾ An dieser Stelle setzen zahlreiche Beratungsunternehmen ihre Konzeptionen an, ohne die Interdependenz zu liquiditäts- und finanzwirtschaftlichen Aspekten im kleinen Unternehmen zu beachten, deren Nichtberücksichtigung - besonders bei mangelhafter Anwendung der Ergebnisse der Teilkostenrechnungssysteme - fatale Folgen für den Betrieb haben kann. Immer wieder wird die alte Regel vergessen:

"Good costing is fundamental to sound pricing."²⁾

Verschiedentlich wird dem kleinen Unternehmen suggeriert, daß es, z.B. mittels einer Deckungsbeitragsrechnung, Preisuntergrenzen auf hart umkämpften Märkten erreichen kann, mit der Begründung, daß Erlöse, die über die variablen Kosten hinausgehen, einen Beitrag zur Fixkostendeckung leisten. Dies ist zwar nicht falsch, doch muß analog dazu

1) Vgl. o.V. Kleinere Unternehmer (1983), S. 35, Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 65.

2) Davidson, F. (1972), S. 75.

auch berücksichtigt werden, daß Teile der Fixkosten ebenfalls zu Ausgaben führen und somit über Umsätze finanziert werden müssen, was seinerseits nur mittels einer entsprechenden Liquiditätsplanung überprüft werden kann.¹⁾ Die nachfolgenden Ausführungen geben einen Überblick zum Stellenwert, den die o.a. Fragen bei kleinen Unternehmen (und Beratern) haben.

2.3.2.1 Ergebnisse empirischer Forschungen

Da in der Betriebswirtschaftslehre selbst den traditionellen Bereichen des Rechnungswesens noch erhebliches Gewicht beigemessen wird, ist es nicht verwunderlich, daß auch im Beratungsbereich - wie zuletzt erst Marner 1982 in seinen empirischen Untersuchungen feststellte - herkömmliche Fragen und Konzepte der Rechnungswesengestaltung dominieren.²⁾

"Das früher absolut dominierende Rechnungswesen ist von hinzukommenden Funktionslehren wie Marketing, Organisation und Personalwesen ergänzt worden, hat aber nach wie vor zentrale Bedeutung."³⁾

Drei Viertel der rund 3000 Beratungen, die die 581 vom RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft) beauftragten Unternehmensberater (bzw. -firmen) 1982 durchführten, betrafen Unternehmen bis 50 Beschäftigte; Fragen des Finanz- und Rechnungswesens standen mit ca. 30 % der

1) Vgl. Brunner, M. und Kunz, R. (1982), S. 189.

2) Vgl. Marner, B. (1982), S. 22.

3) Chmielewicz, K. (1984), S. 154 (Hervorhebung im Original).

Fälle an der Spitze der Problemskala.¹⁾ Die Untersuchungen des Autors (vgl. vierter Teil dieser Arbeit, Punkt 4.3.1, S. 375), stellten noch einen erheblich höheren Anteil dieser Beratungsschwerpunkte fest. Von einer ähnlichen Problemstruktur mit Dominanz des Rechnungswesens wie in der Bundesrepublik wird auch in den USA ausgegangen (vgl. Abb. 10, S. 94):

"Accounting may be the key to small business success."²⁾

Andererseits gibt es auch in den USA Untersuchungen, die das Schwergewicht der Sorgen kleiner Unternehmen auf dem Marketing-Sektor sehen.³⁾ Die jeweils dominierende Forschungstradition beeinflusst also bei den untersuchten Unternehmen die Problemfeststellung und die durchzuführende Beratung; oder anders ausgedrückt, verfügt der Berater primär über kontextspezifische Kenntnisse einer Disziplin, z.B. dem Rechnungswesen, so reduzieren sich für ihn letztendlich alle Probleme des kleinen Unternehmens auf diesen Bereich, und die Lösung wird auch analog dazu für dieses Gebiet ausgearbeitet.

Der Trend zum Rechnungswesen wird noch verstärkt, da sich hier aus Beratersicht besonders gut mit Standardkonzepten

1) Vgl. Müller, H. (1983), S. 3. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine "Nachschauuntersuchung" von Potthoff bei 189 kleinen Unternehmen, die von RKW-beauftragten Beratern besucht worden waren. Als wichtigste Gründe für die Beratung wurden die erforderliche Rationalisierung in allen Bereichen mit 21,7 % und Finanzierungsschwierigkeiten mit 20,1 % genannt (vgl. auch Punkt 3.2.3.1 dieser Arbeit, S. 242 ff.); wobei, bezogen auf die Funktionsbereiche, die Kostenrechnung mit 24 %, die EDV mit 18 % und das, hier etwas anders abgegrenzte, Rechnungswesen mit 16 % an der Spitze der Probleme standen (gefolgt von eher technischen Fragen). Vgl. Potthoff, E. (o.J.), S. 13.

2) Wichmann, H. (1983), S. 22.

3) Vgl. Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 53; s. Punkt 2.3.3.1 dieser Arbeit, S. 101.

Problems Areas	Alaska (89 Cases)	Wyoming (87 Cases)	Total (176 Cases)	% SBI Cases
Accounting Problems:				
Cash Control	34	26	60	34%
Cost Control	26	6	32	18
Recordkeeping	49	56	105	60
Use of Accounting Information	<u>46</u>	<u>36</u>	<u>82</u>	<u>47</u>
Totals	<u>155</u>	<u>124</u>	<u>279</u>	<u>XXXX</u>
Marketing Problems:				
Advertising & Promotion ...	35	47	82	47%
Defining Target Market	33	6	39	22
Layout & Appearance	15	16	31	18
Location	15	14	29	17
Pricing	14	27	41	23
Inadequate Sales	18	18	36	21
Seasonal Variation in Sales	<u>2</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>6</u>
Totals	<u>132</u>	<u>136</u>	<u>268</u>	<u>XXXX</u>
Other Mangement Problems:				
Collections (accounts receivable)	13	13	26	15%
Debt Control (accounts payable)	11	3	14	8
Inventory Control	19	20	39	22
Long-Range Planning	17	34	51	29
Personnel (selection & supervision)	23	8	31	18
Others	<u>22</u>	<u>32</u>	<u>54</u>	<u>31</u>
Totals	<u>105</u>	<u>110</u>	<u>215</u>	<u>XXXX</u>
Final Total	<u>392</u>	<u>370</u>	<u>762</u>	

*Problem Areas by Percentage of Total Responses:

	Alaska	Wyoming	Total
Accounting (279 / 762)	39%	33%	37%
Marketing (268 / 762)	34	37	35
Other Management (215 / 762)	27	30	28

Observations are based on a population of 89 SBI Cases in Alaska from 1974-1981 and 87 SBI Cases in Wyoming from 1974-1979. The author was a professor at the University of Wyoming in 1979 and currently is employed at the University of Alaska, Anchorage.

Abb. 10: Problemstruktur von kleineren US-Betrieben¹⁾

1) Quelle: Wichmann, H. (1983), S. 22/23.

arbeiten läßt, deren Ausfüllung relativ zeitintensiv ist, da die vorhandenen Daten (z.B. DATEV-Unterlagen) in der Regel nicht kompatibel sind, und so dem Berater durch eigene Erhebungen und Auswertungen zusätzliche Tagewerke "zufallen". Aber selbst in den Fällen, in denen der Bereich Rechnungswesen implementiert ist, ist er in der Regel aus Handelsbilanz- oder Steuergesichtspunkten abgeleitet, bzw. werden die Zahlen der Buchhaltung nicht um die kalkulatorischen Werte berücksichtigt oder ergänzt; eine kostenrechnerische und/oder finanzplanorientierte Betrachtung erfolgt nicht.¹⁾ Ebenso fehlt meistens eine Selbstkosten- bzw. kurzfristige Erfolgsrechnung (Betriebs-ergebnisrechnung), bei der den Erlösen die Selbstkosten gegenübergestellt werden.²⁾

Anläßlich der Erfahrungen aus der Berufstätigkeit des Autors kann zudem festgestellt werden, daß selbst bei Vorliegen relativ ausgereifter Konzeptionen in bezug auf das Rechnungswesen im betreffenden kleinen Unternehmen nur sporadisch auf diese Rückgriff genommen wird (z.B. zur Vor-/Nachkalkulation größerer Projekte); gleiches gilt auch für die sogenannten "Chef-Informationen" der DATEV.³⁾ Wiewohl sie dem Unternehmer wertvolle Informationen liefern, liegen sie meistens ungelesen im Schreibtisch des Unternehmers bzw. werden fein säuberlich unbearbeitet abgeheftet, was zum Teil auch darauf zurückzuführen ist, daß es der Steuerberater des Unternehmens versäumt hat, die Führung des Betriebes über die einzelnen Positionen hinreichend aufzuklären, obwohl gerade die z.T. vorhande-

1) Vgl. Goetzke, W. und Knief, P. (1982), S. 412; Hruschka, E. (1976), S. 45.

2) Vgl. Kilger, W. (1980), S. 41.

3) Vgl. Goetzke, W. und Knief, P. (1982), S. 422/423.

nen graphischen Darstellungsmöglichkeiten der Unternehmensentwicklung auf das visuelle Denkvermögen der Führung kleiner Unternehmen abgestellt sind.¹⁾ Wie die Überlegungen von Khan und Rocha für die USA zeigen, gibt es diesbezüglich keine länderspezifischen Unterschiede:

"Financial reports are rare. Basically, rudimentary accounting is pursued for tax purposes only.... Many are using an antiquated system or none at all. Those firms which employ accountants generally do not clearly understand the functions of an accountant and therefore do not fully utilize their services."²⁾

Dies darf jedoch nicht zum Eindruck führen, als beständen über den Rechnungswesenbereich (bzw. seine Ausgestaltung) keinerlei Kontextdiskrepanzen in Theorie und Praxis.

2.3.2.2 Kontextunterschiede in Theorie und Praxis

Krentzmann gesteht den Führungskräften in kleinen Betrieben zwar zu, daß sie keine Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer sein müssen, doch verlangt er von ihnen; daß sie zumindest in der Lage sein sollten, die von den Beratern zur Verfügung gestellten Auswertungen zu verstehen und interpretieren zu können, um so, unter Berücksichtigung der Fehler (oder positiven Entwicklungen) der Vergangenheit (Stichwort Erfahrungseffekte), entsprechende Entscheidungen in Hinblick auf die gewünschte weitere Entwicklung (eventuell sogar mittels Beraterunterstützung) treffen (bzw. auf diese Art ihren Betrieb kontrollieren) zu können.³⁾

1) Vgl. Pröbster, N. (1981), S. 99 ff.

2) Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 54.

3) Vgl. Krentzmann, H. (1981), S. 64.

"For most small businesses, ..., control is of vital importance."¹⁾

Folgerichtig geht Kilger davon aus, daß in Kleinbetrieben die gleichen betriebswirtschaftlichen Planungs- und Kontrollaufgaben zu erfüllen sind, wie in größeren Unternehmen:

"Daher sind im Grunde auch an die Kostenrechnung die gleichen Anforderungen zu stellen. Dennoch findet man in Klein- und Mittelbetrieben häufig die Ansicht, daß diese Betriebe überhaupt keine Kosten- und Leistungsrechnung benötigen oder sich zumindest auf die Anwendung traditioneller Verfahren beschränken können."²⁾

Gerade diese letzte Auffassung der Führung kleiner Unternehmen hält Kilger für falsch und ist der Ansicht,

"..., daß ein Klein- und Mittelbetrieb nicht früh genug damit beginnen kann, eine funktionsfähige Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen."³⁾

Der rechtzeitige Aufbau eines diesbezüglichen Rechnungswesens scheint - folgt man den Angaben der von May befragten Existenzgründer - keine oder nur wenig Schwierigkeiten gemacht zu haben.⁴⁾ Wie aber aus den untersuchten Beratungsberichten und der Beratungstätigkeit des Autors hervorgeht (vgl. vierter Teil dieser Arbeit), existieren zwischen den Vorstellungen kleiner Unternehmen über ein funktionsfähiges "Rechnungswesen" (z.B. gemäß o.a. Befragung

1) McKenna, J.F. und Oritt, P.L. (1981), S. 27.

2) Kilger, W. (1980), S. 42.

3) Kilger, W. (1980), S. 43.

4) Vgl. May, E. (1981), S. 38.

gen) und den tatsächlichen, betriebswirtschaftlichen Anforderungen erhebliche Diskrepanzen. Besonders im Dienstleistungsbereich (bzw. in den Fällen, wo z.B. zusätzliche Dienstleistungen zu erbringen sind) wirken sich diesbezügliche Versäumnisse verheerend aus, da die Leistungen mangels Kenntnis der "realen" Verhältnisse zu billig angeboten werden (unter anderem auch deshalb, weil es an gewissen "Hilfsgrößen" fehlt, wie z.B. Wareneinsatz oder Materialkosten, die in anderen Branchen, z.B. dem Handel, eine Kalkulationshilfe darstellen):

"They (der Service-Sektor, Anmerk. d. Autors) often underprice their services rather than resorting to other means of competition."¹⁾

Andererseits gibt es in der Betriebswirtschaftslehre selbst auch Stimmen, die vor einer verschärften Kostenkontrolle warnen, bzw. in der Dominanz von Controlling-Gedanken Gefahren sehen, die in einer Demotivierung des Unternehmers in seiner Funktion als Verkäufer und Entwickler liegen können und zu einer Lähmung seiner Aktivitäten führen könnten.²⁾ Zudem ist in der Betriebswirtschaftslehre die tatsächliche Ausgestaltung eines funktionsfähigen Rechnungswesens umstritten.

So halten z.B. viele Experten die traditionelle Kostenrechnung für überflüssig, u.a. wegen ihrer Ungenauigkeit bzw. Unvollständigkeit, z.B. in bezug auf die Berücksichtigung externer Sachverhalte, fehlender Aktualität (bzw. einseitiger Vergangenheitsorientierung) und mangelnder Vergleichbarkeit, insbesondere bei variierenden Kapazitätsauslastungen und den damit verbundenen - oft willkürli-

1) Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 55.

2) Vgl. o.V. Stimmungsbarometer (1983), S. 28.

chen Schlüsselungen, und fordern z.T. die ersatzlose Abschaffung des Betriebsabrechnungsbogens (BAB), der das Kernstück eines Vollkostenrechnungssystems darstellt, in Verbindung mit einem Plädoyer für eine (zusätzliche) Teilkostenrechnung.¹⁾ Tatsächlich wird es aber auf die spezifische Situation des kleinen Betriebes ankommen, ob ein Vollkostensystem oder ein Teilkostensystem (oder auch eine Kombination von beiden) den individuellen Informationsbedürfnissen der Unternehmensführung besser Rechnung tragen kann.²⁾ An dieser Stelle sei ein Vorgriff auf die Ergebnisse der Untersuchungen der Beratungsberichte gestattet (vgl. ausführlich Punkt 4.4 und 4.5 dieser Arbeit, S. 382 ff. und 522 ff.).

Ohne Rücksicht auf die speziellen Eigenheiten des kleinen Betriebes, werden den Unternehmen entweder nur Teilkostensysteme oder Vollkostenrechnungssysteme angeboten (bzw. "implementiert"), je nachdem, an welchen Berater sich der Betrieb wandte bzw. welches System dieser beherrschte und praktizierte.

Dies ist besonders bedauerlich, denn somit werden aufgrund einer einmaligen, kontext- (und nicht kostenrechnerisch-) determinierten Entscheidung des Beraters, die letztendlich nicht mehr so schnell revidiert bzw. überhaupt zunächst überprüft werden kann, in bezug auf die gewählte

1) Vgl. Henzel, H. (1975), S. 44/45; Horváth, P. (1983), S. 355.

2) Teilweise wird als Entscheidungskriterium versucht darauf abzustellen, ob Marktpreise vorhanden sind, oder für individualistische Leistungen ein Angebot erstellt werden muß, wie dies z.B. bei vielen Handwerksbetrieben der Fall ist. Im letzteren Fall hält Pastler dann eine Vollkostenrechnung für unumgänglich. Vgl. Pastler, F. (1981), S. 300. Aussagefähige Daten über vorhandene Kostenrechnungssysteme liegen nur für "größere" Unternehmen über 50 Beschäftigte vor. Hier haben fast 90 % aller von Marner befragten Betriebe eine Kostenrechnung, davon 1/3 eine Vollkostenrechnung, 21 % eine Teilkostenrechnung und knapp 46 % eine Kombination von beiden. Vgl. Marner, B. (1982), S. 22.

Abrechnungsmethode, bzw. die damit verbundenen Schlüssellösungen, langfristig die Absatzchancen von Produkten bestimmt und mögliche Weichenstellungen für die weitere Zukunft des gesamten kleinen Unternehmens getroffen.¹⁾

Vielfach wird zudem von den Beratern nicht beachtet, daß mit einer einmaligen Erstellung einer Kostenrechnung (welcher Art auch immer) dem Betrieb in der Regel nur wenig geholfen ist, wenn diese nicht permanent aktualisiert wird, wozu seinerseits wiederum organisatorische Änderungen nötig sind:

"Häufig fehlen eine funktionierende Materialabrechnung, systematische Aufzeichnungen über Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten und eine Arbeitsvorbereitung, also Funktionen, die als Voraussetzung einer funktionierenden Kostenrechnung anzusehen sind."²⁾

Die Berater begnügen sich dagegen in diesen Fällen mit der Bereitstellung von umfangreichen Formularsätzen ohne auf die Anwendung näher einzugehen oder deren Anwendung zu verfolgen.³⁾ Ähnliches gilt auch für den nächsten Problemsektor bei kleinen Unternehmen, den Marketingbereich.

1) Vgl. Wartmann, W. (1983), S. 2051.

2) Kilger, W. (1980), S. 42; Mangelnde Aufzeichnungen wurden bereits als Schwachstelle im Finanzierungsbereich identifiziert. Vgl. Punkt 2.3.1.2 dieser Arbeit, S. 76!

3) Vgl. vierter Teil dieser Arbeit, S. 366 f. Verstärkend kommt noch hinzu, daß der Führung vieler kleiner Unternehmen vielfach - auch im Bereich des Rechnungswesens - jegliche betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse fehlen; z.B. die Form der Abschreibung unbekannt bzw. mit steuerfreiem Gewinn verwechselt wird, cash-flow mit Entnahmemöglichkeit gleichgesetzt wird, Investitionen nur unter dem Gesichtspunkt der damit verbundenen Abschreibungsmöglichkeiten erfolgen und eine Minimierung der zu zahlenden Steuern um jeden Preis angestrebt wird. Vgl. Sprenger, K.-A. (1982) et al., S. 76; Stancill, J.McN. (1981 a), S. 181. Hier muß also zunächst eine gewisse "Basisarbeit" erfolgen (Vgl. Punkt 2.3.1.1 dieser Arbeit, S. 70, 73 - s. auch S. 77).

2.3.3 Marketingbereich

Während bei den bisherigen, problemspezifischen Überlegungen eher Funktionsbereiche, wie Finanzierung oder Rechnungswesen im Mittelpunkt standen, soll nun verstärkt auf Gebiete (bzw. Konzepte) der Unternehmensführung, wie z.B. "Marketing" (oder später "Strategische Planung"), bei kleinen Unternehmen eingegangen werden.¹⁾ Eine Beurteilung des betriebswirtschaftlichen Gehaltes von Beratungskonzeptionen, die sich mit Marketingfragen auseinandersetzten (bzw. aufgrund der tatsächlichen Problemstellung im Unternehmen hätten beschäftigen sollen), kann - analog zu den bisherigen Bereichen - erst nach Kenntnis des Standes der Forschung erfolgen.

2.3.3.1 Ergebnisse empirischer Forschungen

Untersuchungen von Adams und Walbank an über 100 kleineren Betrieben ergaben, daß

"... marketing is the major source of difficulty and potential failure for smaller manufacturing firms."²⁾

Auch bei Analysen von Khan und Rocha an 52 kleineren US-Unternehmen stehen Marketing-Probleme mit an der Spitze der Nennungen, wobei sie den gemeinsamen Ursprung aller in der Abb. 11 angeführten, interdependenten Probleme im Bereich des ineffektiven Managements sehen (vgl. Punkt 2.2.3.3 und 2.3.2.1 dieser Arbeit, S. 53 bzw. S. 92), das nicht in der Lage ist, entsprechende Zielmärkte zu iden-

1) Vgl. zum Begriff des Marketings z.B. Bidlingmaier, J. (1973), S. 13/15; Hunt, S.D. (1976), S. 17 ff.

2) Adams, A.H. und Walbank, W.M. (1983), S. 35.

tifizieren und zu bearbeiten (so verfügten z.B. nur rd. 29 % der untersuchten Unternehmen über ein entsprechendes Marketing-Budget).¹⁾

"Due to lack of knowledge of the market, no planning or research activities are undertaken to discover exactly what or where the market for the product is."²⁾

Ohne diese Informationen kann jedoch kein erfolgreicher Absatz der Produkte erfolgen; gezielte Anstrengungen, z.B. im Werbebereich, sind nicht möglich und haben zu große Streuverluste zur Folge.³⁾

Sector	Problem Areas			
	Marketing	Accounting	Inventory Control	Cash Flow Management
Overall	52	33	15	33
Retailing	54	38	22	46
Manufacturing	68	32	16	21
Service	35	30	10	35

Abb. 11: Branchenbezogene Problemverteilung bei kleineren US-Betrieben⁴⁾ - Angaben in %

Wie wichtig die konsequente Ausrichtung der Unternehmensführung auch auf den Absatzbereich ist, zeigen folgende Überlegungen:

1) Vgl. Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 53/54.

2) Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 54.

3) Vgl. Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 54.

4) Quelle: Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), S. 53.

Bei einer konservativen, inkrementalen Produktpolitik, die nur von geringfügigen Änderungen der angebotenen Produkte ausgeht (sogenannte "Ossifikation"), die gleiche Konsumenten-Zielgruppen anspricht und dieselben Absatzkanäle bemüht, verteilt sich mehr als die Hälfte der "neuen" Produkte wie erwartet; bei völlig neuen Produkten, Käufern und Vertriebswegen entspricht dagegen nur jeweils ein Produkt von 15 den gesetzten Erwartungen, was den geringen Spielraum für tatsächliche Innovationen für kleine Unternehmen ohne konsequente Marketingberücksichtigung deutlich macht.¹⁾

Mit einer konservativen Strategie "wenig geändertes Produkt, gleiche Käufer, gleicher Absatzkanal" kam es bei den o.a. Untersuchungen nur in 17 % aller Fälle zu kompletten Fehlschlägen, während sich 77 % der Produkte als erwartungsgemäß erfolgreich erwiesen (bzw. sogar noch erfolgreicher als zunächst angenommen).²⁾ Im Risikobereich (neue Produkte/neue Märkte) lag die Rückschlagquote bei 32 %, und nur in 16 % aller Fälle konnten (erwartete) Erfolge aus der Sicht der befragten kleinen Unternehmen erzielt werden.³⁾

Als Konsequenz dieser Forschungsergebnisse erscheint wichtig, daß sich das kleine Unternehmen nicht nur auf eine Produkt- bzw. Sortimentsanalyse beschränkt, sondern selbst (oder sein Berater) auch die angestrebten Märkte mit in

1) Vgl. Adams, A.H. und Walbank, W.M. (1983), S. 34. Der Ausdruck "Ossification" ist u.a. bei Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 40 zu finden.

2) Vgl. Adams, A.H. und Walbank, W.M. (1983), S. 35.

3) Vgl. Adams, A.H. und Walbank, W.M. (1983), S. 35.

die Betrachtungen einbezieht.¹⁾ Diese Märkte werden zwar von der Führung kleiner Unternehmen intuitiv erkannt, doch können keine exakten Grenzen angegeben werden.²⁾

"The interviewed managers showed a substantial lack of strategically relevant information, especially relating to the actual and future role of market growth, market size and market share."³⁾

4 % der von Bamberger und Merdij befragten Unternehmensleiter konnten auch nicht näherungsweise angeben, in welcher Lebenszyklusphase sich die verschiedenen Produktgruppen befanden, 12 % kannten nicht den stärksten Konkurrenten, 40 % wußten keine Angaben über die gegenwärtige Wachstumsrate ihrer Produktgruppen zu machen; weiteren 44 % war ihr Marktanteil unbekannt, 32 % kannten ihn nur annähernd, und last not least konnten rd. 60 % der Befragten keine Auskunft über die Rentabilität der Produkte (des eigenen Unternehmens) geben (Mehrfachnennung möglich).⁴⁾ Gerade der letzte Punkt, das fehlende Wissen über einzelne Deckungsbeiträge, muß angesichts der Dominanz des marketingpolitischen Instruments des Preises der Produkte bzw. Dienstleistungen kleiner Unternehmen bedenklich stimmen, da dies z.B. eine zielgerichtete Marktnischenpolitik nahezu unmöglich macht, die ja ge-

1) Chaganti fanden in ihren Untersuchungen heraus, daß die erfolgreichen kleinen Unternehmen hauptsächlich lokale Märkte beliefern, da die Bedienung regionaler oder internationaler Absatzgebiete eine überproportionale Belastung des Unternehmens auf dem Kosten- und Managementbereich bedeutet: "..., products offered and markets served together determine the profit level of a small business." - Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), S. 50.

2) Vgl. Bamberger, I. (1982), S. 51.

3) Bamberger, I. (1982), S. 51.

4) Vgl. Bamberger, I. und Merdij, M. (1981), S. 91/92.

rade auf einer exakten Kenntnis des Preis-Leistungsverhältnisses aufbaut (vgl. Punkt 2.3.2.2 dieser Arbeit, S. 97).¹⁾ Gleichzeitig darf aber auch das Problem der Absatzwege von Beratern nicht vernachlässigt werden; eine alleinige Konzentration auf einen Bereich, z.B. der Werbung, kann nicht als umfassende Marketingstrategie akzeptiert werden. Wie die nachfolgenden Überlegungen zeigen sollen, gilt dies insbesondere bei den, für kleine Unternehmen besonders wichtigen, Innovationen.

2.3.3.2 Rolle von Innovationen

Insbesondere bei Innovationen, die als "technologischer Pusch" angesehen werden können, bei denen sich das kleine Unternehmen also erst die Nachfrager nach seiner "Neuheit" suchen muß, besteht die Gefahr, daß diverse Marketing-Aspekte grundlegender Art vernachlässigt werden.²⁾ Anfällig hierfür sind vor allem die Unternehmertypen des "einsamen Erfinders", die die Schwächen ihrer Innovation (und/oder ihres Unternehmens), z.B. wegen fehlender Marktforschungsaktivitäten, nicht sehen bzw. nicht wahrhaben wollen.³⁾

1) Vgl. May, E. (1981), S. 135/141. Chaganti stellten fest, daß die erfolgreichsten kleinen Unternehmen ihre Position deshalb erreicht haben, weil sie eine Marktnische im Niedrigpreis- und Qualitätsbereich aufgespürt haben: "On the other hand, the losing firm tend to emphasize quality,...". Die Firma kann jedoch die Qualitätsprodukte nicht zu wettbewerbsfähigen Kosten produzieren und verliert so große Marktanteile. - Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), S. 49. Aus der Sicht von befragten Managern kristallisierte Bamberger als Haupterfolgsfaktor für kleinere Unternehmen dagegen Qualität und Liefertreue sowie das Kostenniveau heraus. Vgl. Bamberger, I. (1982), S. 53.

2) Übersichten zur z.T. multidimensionalen Diffusion und Adoption von Innovationen und den erforderlichen Marketingmaßnahmen finden sich z.B. bei Hurter, A.P. und Rubenstein, A.H. (1978); Lancaster, G. A. und White, M. (1976) sowie bei Sahal, D. (1977).

3) Vgl. Hruschka, E. (1976), S. 95.

"... - the proud mother syndrome it can be a both risky and ruinous approach."¹⁾

Für Absatzschwierigkeiten werden hauptsächlich externe Faktoren (vor allem "die Konkurrenz") verantwortlich gemacht (andererseits können zwei Drittel aller befragten kleinen Unternehmen nicht ihre Umsatzentwicklung im Vergleich zur Konkurrenz beurteilen).²⁾ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Mortsiefer in seinen Forschungen bezüglich der Insolvenzursachen bei kleinen Betrieben (vgl. Punkt 2.2.3.3 dieser Arbeit, S. 55). Gerade gescheiterte Unternehmen hatten zuvor ihre Umwelt aufgrund unzulänglicher Marktforschungsaktivitäten falsch eingeschätzt.³⁾

Wie ausführliche Darstellungen im vierten Teil dieser Arbeit noch zeigen werden, sind aber auch die Markt- (und insbesondere die Konkurrenz-) Forschungskonzepte (soweit überhaupt vorhanden) der verschiedenen Berater nur bedingt zur Problemlösung in diesem Bereich geeignet. Verschärfend kommt oft noch hinzu, daß das kleine Unternehmen zumeist die Gesamtkosten einer Innovation unterschätzt und bereits in (oder am Ende) der Entwicklungsphase seine Ressourcen aufgebraucht hat und nun über keinerlei Mittel zur Vermarktung mehr verfügt, bzw. selbst dann,

1) Adams, A.H. und Waldbank, W.M. (1983), S. 36. So gaben nur rd. 16 % der von Schinkel und Steiner befragten kleineren Betriebe an, Schwierigkeiten bei der Erkennung von Marktchancen gehabt zu haben, was angesichts der o.a. Ausführungen eine erhebliche Selbsttäuschung bedeutet. Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 67. Nach Untersuchungen des Manager-Magazins hat jedes zweite mittelständische Unternehmen noch nie eine Marktforschungsstudie erstellt bzw. erstellen lassen, wobei bei relativ kleineren Unternehmen, gemäß den Erfahrungen des Autors eher noch ungünstigere Werte zu erwarten sind. Vgl. o.V. Rüstzeug (1980), S. 46.

2) Vgl. May, E. (1981), S. 53/133.

3) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 11.

wenn diese vorhanden sind, die Notwendigkeit des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente nicht wahrnimmt.¹⁾

"Bisherige empirische Erhebungen über auftretende Schwierigkeiten während der Anlaufphase zeigen deutlich, daß hauptsächlich finanzielle Probleme am häufigsten zu überwinden sind, die marketing politischen Schwierigkeiten bei der Einführung neuer Produkte in den Markt aber unterbewertet werden."²⁾

Ähnlich äußern sich auch Kamp und May. Für sie ist im Innovationsprozeß, angesichts der vielfältigen staatlichen Fördermöglichkeiten, die Finanzierungsproblematik nur von nachgeordneter Bedeutung (vgl. Punkt 2.3.1.3 dieser Arbeit, S. 82).³⁾

Bei einer Beratung, die den Innovationsbereich betrifft, muß unterschieden werden, ob das technologische Entwicklungsrisiko noch besteht, d.h. noch kein Prototyp des neuen Produktes vorhanden ist, oder ob es nach abgeschlossener Entwicklung lediglich "nur" noch um die Vermarktung des Produktes geht (Innovation im eigentlichen Sinn). Die richtige Einschätzung der Situation ist für den Berater nicht zuletzt auch wegen der Einsatzmöglichkeiten der verschiedenen staatlichen Förderprogramme extrem wichtig. Staatliche und private Risikokapitalgesellschaften setzen zwecks Risikobeurteilung in der Regel eine abgeschlossene Prototypenentwicklung voraus:

1) Vgl. Hielscher, U., Dorn, G. und Lampe, G. (1982), S. 43. Zu Fragen des Einsatzes absatzpolitischer Aktionsparameter vgl. Leitherer, E. (1978), S. 57 ff.

2) Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 299.

3) Vgl. Kamp, E.M. und May, E. (1981), S. 359.

"Den 'fliegenden Teppich' eines genialen Erfinders werde die Versicherungsgesellschaft deshalb mit Sicherheit nicht über eine Kapitalbeteiligung mitfinanzieren."¹⁾

Nicht in jedem Fall ist also eine betriebswirtschaftliche Beratung ausreichend. Im "Inventionsstadium" (also vor Realisierung der Produktidee) bedarf der kleine Betrieb noch einer zusätzlichen technologischen Risikoabschätzung.

Wegen des sich ergebenden hohen Gesamtrisikos betriebswirtschaftlicher und technischer Natur wird verschiedentlich im Innovationsbereich größeren Unternehmen, die Möglichkeiten zum Risikoausgleich besitzen, eine dominierende Rolle zugestanden. So konnte beispielsweise in den USA für den Semikonduktoren- und CAD (computer aided design) -Bereich festgestellt werden, daß bestehende größere Unternehmen eine Hauptrolle bei der Erfindung und Produktion neuer Produkte aus den o.a. Gebieten spielten, während die schnelle Marktdiffusion von neugegründeten, kleinen aber schnell wachsenden Unternehmen mit technologisch orientierter Führung und externer betriebswirtschaftlicher Unterstützung übernommen wurde.²⁾ Daß aber auch für kleinere Unternehmen inzwischen betriebswirtschaftliche Konzepte zur Identifizierung, Beurteilung und Steuerung von Innovationen und Potentialen vorhanden sind, sollen die nachfolgenden Überlegungen zum Bereich der strategischen Planung zeigen.

1) Bäumer, A.P., zit. n. o.V. Versicherungskapital (1984), S. 25.

2) Vgl. Rothwell, R. (1984), S. 27.

2.3.4 Bereich der strategischen Planung¹⁾

"The smaller firm has a problem whose magnitude is much less than that of larger firms. Unfortunately, however, the smaller firm's ability to deal with the problem is far less than in larger firms."²⁾

Dies ist vielfach darauf zurückzuführen, daß eine Problem- oder Führungsaufgaben-Delegation zur Managemententlastung a priori - aufgrund der dünnen Personaldecke bzw. der fehlenden Spezialisten - nicht möglich ist.³⁾ Theoretisch müßte man für kleine Unternehmen fordern:

"... an all purpose manager capable of accomplishing a wide variety of managerial tasks, ...".⁴⁾

Das führt dazu, daß sich viele Manager von kleinen Betrieben subjektiv durch die Alltagsroutine und Funktionsan-

1) Vgl. zum Begriff der strategischen Planung z.B. Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 438 ff. oder Kirsch, W. (1983), S. 33 f. Eine Übersicht über mehr als 50 verschiedene Studien, die sich mit strategischer Planung kleiner Unternehmen befassen, findet sich bei Robinson, R.B.Jr. und Pearce, J.A. (1984), S. 128 ff. Auf Seite 135 kommen sie zu folgendem Gesamtergebnis: "The first thrust, small firm planning practices, has sufficiently documented that most firms do not formally plan." - An zweiter Stelle halten Robinson und Pearce dann die meßbaren Auswirkungen strategischer Planungen in kleinen Unternehmen für erwiesen. Zu Forschungsbemühungen zur Entwicklung strategischer Planungsmethoden und deren Effizienz geben Gabele und Hirsch Hinweise. Vgl. Gabele, E. und Hirsch, I. (1983), S. 181 ff.

2) Fry, F.L. (1980), S. 24.

3) Vgl. Banks, R.H. (1978), S. 16/248; Gabele, E. (1982), S. 150; Gantzel, K.J. (1962), S. 169.

4) Banks, R.H. (1978), S. 248. Selbiges gilt natürlich auch für den Berater kleiner Unternehmen; er muß zusätzlich noch verschiedene Branchen "im Griff" haben: "The consultant dealing with small enterprises handles the whole spectrum of management and is required to be more of a generalist than a specialist." - Kubr, M. (1977), S. 229 (Hervorhebung im Original).

häufungen (weniger durch das Aufgabenvolumen insgesamt) überlastet fühlen und ihnen für die Vorbereitung strategischer Entscheidungen keine Zeit mehr bleibt.¹⁾ So verbrachte knapp die Hälfte aller vom Manager-Magazin befragten, mittelständischen Unternehmer 60 % (und mehr) ihrer Zeit mit Routinearbeiten im Betrieb (wobei dieser Anteil tendenziell um so höher wird, je kleiner der Betrieb ist).²⁾

Bei einer Erhebung des Instituts für Mittelstandsforschung meldeten 40 % (von 261 befragten kleinen Unternehmen) keinen Bedarf an Informationen über leistungssteigernde Maßnahmen an; 36 % der Befragten begründeten dies mit der fehlenden Zeit zur Informationsverarbeitung (vgl. Punkt 2.3.4.3 dieser Arbeit, S. 121 ff.).³⁾

24,1 % der von Steiner interviewten Unternehmen (Größenklasse bis 19 Beschäftigte) äußerten die Ansicht, sie hätten genug Zeit sich über das Tagesgeschehen hinaus mit weiter entfernt liegenden Zukunftsaspekten zu beschäftigen; über 50 % hingegen gaben an, nicht genügend Zeit für solche strategischen Überlegungen zu haben; ein Fünftel hatte kaum und 4 % überhaupt keine Zeit für derartiges.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Gantzel, K.J. (1962), S. 169; Hamer, E. (1983), S. 9. Die Belastung nimmt nach empirischen Untersuchungen von Mortsiefer mit steigender Betriebsgröße ab. Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 25.
 - 2) Vgl. o.V. Rüstzeug (1980), S. 48. Nur der Unternehmer eines kleinen Betriebes wird die Zukunft erfolgreich meistern können, der auch genug Zeit hat, über die Zukunft nachzudenken und die Gestaltung entsprechend in die Hand zu nehmen. Vgl. Banks, R.H. (1978), S. 17. Im Rahmen seiner Beratungstätigkeit stellte der Autor fest, daß die Bewältigung immer wiederkehrender, ähnlicher Situationen und Problemstellungen eine Abstumpfung und Reaktionsträgheit der Unternehmensführung gegenüber Veränderungen zur Folge hat.
 - 3) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 112. Kleine Unternehmen verfügen durchschnittlich nur über 40 Min. Zeit für die Verarbeitung allgemeiner Informationen. Vgl. ebd. S. 142.
 - 4) Vgl. Steiner, J. (1980), S. 155.

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch Bussiek bei seinen Forschungen. Er fand heraus, daß, je nach Unternehmensgröße, 20 - 30 % der Betriebe klare Vorstellungen bezüglich der Geschäftspolitik für die nächsten Jahre haben, aber lediglich 10 - 15 % detailliert fixierte Ziele und Strategien besitzen.¹⁾ Alle anderen kleinen Unternehmen haben sich noch keine Gedanken um die Zukunft gemacht, warten ab, oder haben zwar mit Zukunftsüberlegungen begonnen, ohne bis dato zu einem Resultat gekommen zu sein.²⁾

Zeitliche Überlastung der Geschäftsführung war die Hauptschwachstelle, die die von Szyperski und Klaile befragten kleinen Unternehmen bei sich selbst identifizierten; Finanzierungsengpässe, die sonst primär als kritischer Punkt angesehen werden (vgl. Punkt 2.3.1 dieser Arbeit, S. 68 ff), folgten erst an zweiter Stelle der Nennungen (wobei knapp ein Drittel der Befragten zudem der Ansicht war, daß Unternehmensberater bei der Beseitigung der Schwachstellen nicht helfen könnten).³⁾

Das Problem der Zeitknappheit bei kleinen Unternehmen ist aber keineswegs neuer Natur, wie Dobsons Überlegungen von 1962 zeigen:

1) Vgl. Bussiek, J. (1983), S. 73.

2) Vgl. Bussiek, J. (1983), S. 73.

3) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 21 und 23, o.S. Werden die Berater nicht direkt als Problemlöser akzeptiert (weil sie z.B. selbst nicht über das notwendige Know-how verfügen), so muß die Betriebswirtschaftslehre andere Wege einschlagen, um neue Erkenntnisse zum Einsatz bringen zu können (vgl. fünfter Teil dieser Arbeit, S. 533 ff.).

"The greatest need in the day of small businessman is enough time to run the business efficiently and profitably."¹⁾

Wie in den folgenden Abschnitten gezeigt werden soll, besteht hier jedoch, angesichts der jüngsten Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre, besonders auf den Bereichen der strategischen Planung, der Finanz- und Liquiditätsplanung sowie der Computerunterstützung, die (berechtigte) Hoffnung, daß die gewonnenen Erkenntnisse (sofern sie umgesetzt werden), zu einem "mehr" an Zeit für die Führung kleiner Unternehmen, nicht zuletzt auch aufgrund der erfolgten Entlastung auf dem Gebiet der Routinegeschäfte führen werden.²⁾ Dies erfordert jedoch von den kleinen Unternehmen eine Auseinandersetzung mit Grundgedanken der strategischen Planung.

2.3.4.1 Planungsumfang und -ausmaß

"Planning is the most difficult function to perform well in a small company."³⁾

Eine Planung allgemeiner Art wird nach Untersuchungen von Burgard nur von einem Fünftel aller kleinen Unternehmenbetrieben; wohingegen jedoch fast zwei Drittel der Betriebe eine Notwendigkeit zur Planung bejahen und zudem noch eine Unterstützung von dritter Stelle begrüßen.⁴⁾

-
- 1) Dobson, J.T. (1962), S. 105. Vgl. o.V. Chefs (1983), S. 34; o.V. Viele Mängel (1983), S. 1 f. Die "Zeitknappheit" führt auch dazu, daß man aus Angst vor "Zeitverlusten" keinen Berater engagiert (vgl. Punkt 3.2.4.1 dieser Arbeit, S. 251) bzw. während der Beratung nicht genügend Zeit für den Berater hat.
 - 2) Vgl. zu neueren Entwicklungen z.B. Gabele, E. und Knief, P. (1985) oder Springer, H.-P. (1984).
 - 3) Cohn, T. und Lindberg, R.A. (1972), S. 2.
 - 4) Vgl. Burgard, H. (1983), S. 313, Krüger stellt pauschal fest, daß kleine Unternehmen zu wenig planen. Vgl. Krüger, W. (1980), S. 62.

Forschungen bei kleinen Industrieunternehmen in Kanada haben ferner ergeben, daß für die befragten Betriebe Probleme der längerfristigen Planung an zweiter Stelle hinter den Schwierigkeiten bei der Produktionskontrolle folgten; Finanzierungsaspekte oder Cash-Management, die bei vergleichbaren Untersuchungen, z.B. in der BRD oder den USA gerne als Hauptprobleme kleiner Unternehmen genannt werden (vgl. Punkt 2.2.1.2 und Punkt 2.3.2.1 dieser Arbeit, S. 36 f. und S. 92), tauchten hier erst an neunten von dreizehn Stellen auf.¹⁾

Rice erforschte das Entscheidungsverhalten von 22 kleineren Unternehmen und fand dabei heraus, daß ein Drittel aller Entscheidungen strategischer, also langfristig-politischer, Natur war; getroffen, um bestimmte, wesentliche Ziele des Unternehmens zu erreichen (wobei sich zudem die Betriebe der strategischen Natur vieler ihrer Entscheidungen explizit bewußt waren).²⁾ Einschränkung muß aber auch Rice zugeben, daß die strategische Planung bei kleinen Unternehmen

"... is conducted in a very informal, fragmented, incremental and heuristic manner."³⁾

Wie Befragungen bei Managern kleiner Unternehmen durch Unni gezeigt haben, legen diese ihren Entscheidungen eher "Erfahrungen" oder "Intuition" zugrunde, als ein ratio-

1) Vgl. Raymond, L. und Magneat-Thalmann, N. (1982), S. 22.

2) Vgl. Rice, G.H. (1983), S. 62/63.

3) Rice, G.H. (1983), S. 64. Andererseits wird in den USA z.B. von geldgebenden Stellen einer ausgereiften Planung besonderes Gewicht beigemessen: "The main cause for rejecting loans are poor business plans,..." - Fertuck, L. (1982), S. 41. Bereits 1971 beschäftigte sich Wheelwright mit Fragen der strategischen Planung bei kleinen Unternehmen und deren Einführung durch Berater. Vgl. Wheelwright, S.C. (1971), S. 51 ff.

nales Entscheidungskalkül unter Anwendung strukturierter, strategischer Planungstechniken zu bilden.¹⁾ Dies schließt nicht aus, wie Rice in seinen Untersuchungen darlegt, daß alle Entscheidungen der Führung eines kleinen Unternehmens unter Vorbedacht fallen, da jeder Entscheidungsträger irgendeinen Grund, ein Ziel oder ein angestrebtes Resultat angeben kann, um seine Entscheidung zu rechtfertigen; der Plan selber existiert dabei meistens jedoch nur in den Köpfen der Unternehmer und ist nicht explizit nach außen hin dokumentiert.²⁾

"The poorest part of the planning job done in small firms is the setting of overall goals."³⁾

Ausschlaggebend hierfür ist die tendenzielle relativ starke Ressourcenknappheit im Produktions-, Management- und Finanzierungsbereich, die eine eindeutige Zielsetzung für den kleinen Betrieb ohne zusätzliche externe Hilfe und spezifischen Methodeneinsatz, der im folgenden behandelt wird, praktisch unmöglich macht bzw. dem betriebswirtschaftlichen Berater ein verantwortungsvolles Aufgabengebiet erschließt (inwieweit er den hohen Anforderungen gerecht wird, wird sich bei der Auswertung der Beratungsberichte im vierten Teil dieser Arbeit zeigen).⁴⁾

1) Vgl. Unni, V.K. (1981), S. 54.

2) Vgl. Rice, G.H. (1983), S. 60. Vgl. hierzu auch die bereits auf S. 111 angesprochenen Erkenntnisse von Bussiek.

3) Cohn, T. und Lindberg, R.A. (1972), S. 2.

4) Vgl. Cohn, T. und Lindberg, R.A. (1972), S. 2. Vgl. zur Ressourcenknappheit Punkt 2.2.3.3 dieser Arbeit, S. 53 ff.

2.3.4.2 Erfordernis eines spezifischen Methodeneinsatzes

Für ein Verständnis der nachfolgenden Ausführungen erscheint die Feststellung von Krentzmann wichtig:

"Every business has certain basic policies - whether they are written or only kept in mind by the owner."¹⁾

Verschiedentlich wird auch die Auffassung vertreten, daß bei kleineren Betrieben eine ausdrückliche Offenlegung der Zielsetzungen nicht in jedem Fall erforderlich ist:

"The objectives will be made explicit when practical alternatives emerge."²⁾

Dagegen hält es Nathusius (zumindest für das Gründungsstadium kleiner Unternehmen) als erstes für nötig, eine

"... Konkretisierung von Zielvorstellungen ..."

zu bewerkstelligen, um zu einer raschen Zieldetaillierung gelangen zu können.³⁾

Die untersuchten Beratungsberichte werden zeigen, ob sich ein diesbezügliches Denken bei (jungen) kleinen Unternehmen hat durchsetzen können. Die Angaben von May, daß vier von fünf (mit öffentlichen Finanzierungshilfen geförder-

1) Krentzmann, H. (1981), S. 56. Gemäß der Manager-Magazin-Mittelstands-Enquete präzisieren nur 8 % aller befragten Unternehmen bis 100 Beschäftigte Grundsätze, Ziele und/oder Strategien. Vgl. o.V. Rüstzeug (1980), S. 44. Zur Verbreitung von Unternehmensgrundsätzen bei größeren Betrieben vgl. Kretschmer, H. (1982), S. 44 ff.

2) Nagel, A. (1981), S. 118.

3) Nathusius, K. (1980), S. 339 (Hervorhebung im Original).

te) Unternehmen ihr Gründungsvorhaben im Detail planen und neun von zehn Betrieben eine Gründungskonzeption formulieren (im Gegensatz dazu planten bei denjenigen Betrieben, die nur mit eigenem Kapital gegründet wurden, "nur" 56 % im Detail) können a priori aus der Beratungstätigkeit des Autors heraus nicht bestätigt werden.¹⁾

Für die tatsächlichen Verhältnisse zutreffender charakterisieren McKenna und Oritt die Situation im Planungsreich:

"... the small business owner... does not concern himself/herself with growth planning."²⁾

Tendenziell wird umso mehr im kleinen Unternehmen geplant, je länger und umfangreicher die Ausbildung der Führungskräfte war.³⁾

Die Notwendigkeit einer strategischen Planung für kleine Unternehmen ist aber auch in der Betriebswirtschaftslehre selbst nicht ganz ohne Gegenstimmen. So ist Poley der Auffassung, daß kleine Unternehmen, um nicht ihre Flexibilität einzubüßen, mit einem Planungshorizont arbeiten sollten, der nicht über ein bis drei Monate hinausgeht, maximal jedoch ein halbes Jahr umfassen sollte:

1) Vgl. May, E. (1981), S. 72. Leider ist aus diesen Daten nicht erkenntlich, ob die Planungen selbständig durch die Führung der kleinen Unternehmen erfolgte, oder ob eine externe Unterstützung vorhanden war. Deutlich sichtbar ist allerdings die "erzieherische" Funktion der Förderprogramme (vgl. auch Punkt 2.3.1.3 dieser Arbeit S. 82 ff.).

2) McKenna, J.F. und Oritt, P.L. (1981), S. 19.

3) Vgl. Oelschläger, K., Schöber, P. und Tiepelmann, K. (1969), S. 67; Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 80.

"Eine detaillierte Langfristplanung kann es in der Regel nicht geben."¹⁾

Die tendenziell vorhandene Abneigung gegen eine strategische Planung hat aber auch noch psychologische Hintergründe:

"... Planen erfordert harte intellektuelle Disziplin, die Distanzierung vom Tagesgeschäft und die Bereitschaft zu geistiger Schwerstarbeit."²⁾

Planung zwingt, wie Trippen es ausdrückt,

"... zu systematischen und konzeptionellen Nachdenken, ...".³⁾

Hier wird also ein Anforderungsprofil aufgestellt, das nur die wenigsten kleinen Unternehmer erfüllen können (und, wie das häufige Fehlen planerischer Elemente in den analysierten Beratungsberichten im vierten Teil der Arbeit zeigen wird, nicht einmal von den Beratern erbracht wird).

Der betriebswirtschaftliche Berater muß mit seiner Konzeption auf die speziellen Bedürfnisse der kleinen Unternehmen eingehen, das beschränkte Zeitbudget der Führung berücksichtigen und eine entsprechende Methodenwahl treffen:

"The managers of small and medium sized firms ask for relativeley broad methods ... which should be simple and global rather than precise."⁴⁾

1) Poley, W.L. (1983), S. 7.

2) Kreikebaum, H. (1983), S. 105.

3) Trippen, L. (1976), S. 230.

4) Bamberger, I. (1982), S. 52.

Die anzuwendenden Methoden (und Beratungskonzepte) müssen demnach auf die Manager bzw. die Führung kleiner Unternehmen abgestimmt sein und diesen Identifikations- und Unterstützungsmöglichkeiten bieten, da eine effektive betriebswirtschaftliche Beratung nicht auf wesentliche Akzentsetzungen durch die Beratenen selbst verzichten kann.

Langfristig wird auch ein Kleinbetrieb nicht ohne eine vorausschauende Strategie (und insbesondere auch nicht ohne Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen bzw. Potentiale) einen Markterfolg erzielen können, zu dessen Realisierung ein betriebswirtschaftlicher Berater, auch wenn er als Planungsträger nur "zuarbeitende Funktionen" hat, durch Verkürzung der Lern- und Erfahrungsprozesse beitragen kann.¹⁾

"Die Konkretisierung größengerechter Methoden für eine systematische Vorgehensweise ... ist eine Aufgabe, bei der die Wissenschaft diesen Unternehmen wertvolle Hilfe leisten kann."²⁾

Bereits 1977 empfiehlt Hinterhuber die Portfolio-Methode als

"... geeignetstes Instrument für die Formulierung der Strategien ...",

da in allen Unternehmen die Hauptaufgabe der Führung darin besteht, eine effiziente Ressourcenverteilung vorzunehmen.³⁾

1) Nathusius, K. (1980), S. 342. Vgl. Bussiek, J. (1983), S. 78; Gälweiler, A. (1980), S. 36.

2) Bussiek, J. (1983), S. 84.

3) Hinterhuber, H.H. (1977), S. 7 (sowie auch S. 66 ff.). Vgl. Kretschmer, H. (1982), S. 214 ff.

Abgesehen von grundlegenden "theoretischen Konstruktionsmängeln", die z.B. im Bereich der Verdichtung bzw. Operationalisierung der Hauptvariablen liegen, bringt die Portfolio-Analyse auf den ersten Blick bei kleinen Unternehmen, wegen des dort vorhandenen geringen Sortimentumfangs und der damit verbundenen, tendenziell relativ guten (weil beschränkten) Übersichtsmöglichkeit in Hinblick auf die Ressourcensteuerung, nur wenig neue Erkenntnisse für den betriebswirtschaftlichen Berater bzw. das Unternehmen selbst.¹⁾ Unter den oben angeführten Kriterien erscheint deshalb die geringe Verbreitung der Portfolio-Analyse in der Beratungspraxis (in nur einem von 36 Fällen wurde versucht, zumindest ansatzweise die Methodik einzuführen) gerechtfertigt.²⁾

Trotzdem werden in der Betriebswirtschaftslehre für die Verbreitung der Portfolio-Analyse gerade bei kleinen Unternehmen verschiedentlich Argumente aufgeführt:

"In this perspective, the use of strategic portfolio analysis in these (small - Anmerk. d. Autors) firms can be conceived as a process of learning and of management development."³⁾

In diesem Sinne gebraucht, soll durch den Einsatz der Portfolio-Methode mittels eines Beraters strategisches Denken und Handeln bei kleinen Unternehmen (in quasi "erzieherischer" Weise) eingeführt werden. Der "Aha"-Effekt, der bei Visualisierung des Produkt- und/oder Ressourcenportfolios in der Führung kleiner Unternehmen, die mög-

1) Gabele, E. (1981 b), S. 51 (sowie zu allgemeinen Fragen der Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse S. 45 ff.).

2) Vgl. Punkt 4.4.23 dieser Arbeit, S. 460 f.

3) Bamberger, I. (1982), S. 54.

licherweise selbst bereits intuitive, aber nicht explizit dargelegte Vorstellungen ähnlicher Art hatte (vgl. Punkt 2.3.4.1 dieser Arbeit, S. 113), auftritt, erleichtert dem kleinen Betrieb und dem Berater den Einstieg in strategische Planungsüberlegungen grundlegender Art.

Für die Portfolio-Analyse gilt dasselbe, was Davidson in Zusammenhang mit der Idee der "Corporate-Strategy" ausgeführt hat:

"... like most of the new management techniques, it is largely a matter of applied common sense, a rationalisation of the obvious and a system of self-discipline with internal checks."¹⁾

Bei aller (berechtigten) Kritik zur Portfolio-Analyse sollten Berater und kleine Unternehmen im Auge behalten, daß es gilt:

"... von vorn herein nicht mehr Aktivitäten in Gang zu setzen, als man auf die Dauer Finanzmittel hat."²⁾

Eine Beurteilung derartiger Aktivitäten setzt nun ihrerseits Informationen über das Unternehmen und, allgemein gesprochen, seine Umwelt voraus, die sich nicht nur auf den Finanzierungsbereich (bzw. speziell die Frage nach den Möglichkeiten des Erhaltes staatlicher Fördermittel - vgl. Punkt 2.3.1.3 dieser Arbeit, S. 82 ff.), wie dies in der Regel von kleinen Unternehmen praktiziert wird, beziehen sollten.

1) Davidson, F. (1972), S. 22.

2) Gälweiler, A. (1980), S. 33 (Hervorhebung im Original).

2.3.4.3 Informationsverhalten kleiner Unternehmen

Es gibt Forscher in der Betriebswirtschaftslehre, die sind der Ansicht, daß kleinere Unternehmen in einer, für ihre Verhältnisse überschaubaren, spezifisch-stabilen Umwelt leben, in der die zur Führung nötigen Informationen relativ einfach beschaffbar, verfügbar oder sogar vorhanden sind, und demzufolge bestimmte komplizierte, analytische Methoden, die von größeren Unternehmen angewendet werden müssen, um einen raschen, relativ einfachen Überblick über die Geschäftstätigkeit zu erhalten, speziell für kleine Unternehmen nicht nötig sind.¹⁾ Auch hier bleibt die Frage offen, ob die kleineren Betriebe auch bei Kenntnis bestimmter Methoden (z.B. der Portfolio-Analyse) diese nicht anwenden würden, oder ob der Nicht-Einsatz analytischer Instrumente auf schlichte Wissenslücken bei Unternehmen und/oder Beratern zurückzuführen ist.

Rice neigt eher der ersten Variante zu:

"Perhaps all businessmen, small or large, gather enough information to permit them to make decisions on a 'permissible' level of probable success."²⁾

Nicht zuletzt auch in Hinblick auf den verstärkten Einsatz von Mikrocomputern wird vor einer Informationsüberlastung kleiner Betriebe gewarnt und ein Informationsdefizit als nicht negativ angesehen:

1) Vgl. Rice, G.H. (1983), S. 59/63.

2) Rice, G.H. (1983), S. 65. 81,5 % der von Schinkel und Steiner befragten jungen Unternehmen (n = 427) gaben an, keine Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung gehabt zu haben. Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 79.

"Zu umfangreiches Gegenwartswissen kann sich daher sogar nachteilig für strategische Überlegungen auswirken. Insofern sind Klein- und Mittelbetriebe durch ihren geringen Informationsstand in Hinblick auf strategische Überlegungen nicht nennenswert benachteiligt."¹⁾

Folgt man den Untersuchungen von Szyperski und Klaile, so sind ca. 58 % der befragten Inhaber von Betrieben (n = 234) bis 19 Beschäftigte der Ansicht, über ausreichende Informationen zur "richtigen" Entscheidung bezüglich der Geschicke ihres Unternehmens zu verfügen.²⁾ Über 80 % gaben an, regelmäßig Informationen auszuwerten, die Hinweise auf mögliche Probleme im Unternehmen geben könnten (ob die strategisch relevanten Informationen angesichts der oft desolaten Aufzeichnungspraktiken - vgl. Punkt 2.3.1.2 und 2.3.2.2 dieser Arbeit S. 76 ff. und S. 100 -, überhaupt erhalten werden können, bleibt ebenso dahingestellt, wie die Problematik, ob - wenn überhaupt - nur relativ "starke" Signale aufgefangen werden, die ein tatsächliches Reaktionserfordernis (bzw. einen Beratereinsatz) erst viel zu spät andeuten.³⁾

Auf der anderen Seite wiederum waren - was ein klarer Widerspruch zur o.a. angeblichen Informiertheit ist - 85 % der Befragten der Meinung, daß in ihrem Unternehmen

1) Bussiek, J. (1983), S. 77 (Hervorhebungen im Original).

2) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 1, o.S. Vgl. speziell zur Informationsnutzung über öffentliche Finanzierungshilfen Punkt 2.3.1.3 dieser Arbeit, S. 82 ff.

3) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 39, o.S. Zur Sensibilisierung gegenüber "schwachen Signalen" wurden bereits 1978 von Kirsch et al. Aussagen getroffen, die jedoch - folgt man zumindest den untersuchten Beratungsberichten (vgl. vierter Teil dieser Arbeit) - noch keinen Eingang in die (Beratungs-) Praxis kleiner Unternehmen gefunden haben. Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 469 ff.

Schwachstellen existierten, die aber nicht näher spezifiziert wurden, jedoch nach Angaben der Interviewten Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf hätten haben können.¹⁾ Sind die Unternehmen tatsächlich so gut informiert und kennen die Schwachstellen des Betriebes, dann ist nicht verständlich, warum keine Maßnahmen zu deren Beseitigung unternommen werden, bzw. erübrigt sich - schließt man sich zumindest der Logik von Turner an - durch Determinierung der Wurzeln dieser Schwachstellen und Probleme ein (weiterer) Beratereinsatz.²⁾

Welsch und Young gingen, verglichen mit den Forschungen von Szypperski und Klaile, noch zwei Schritte weiter. Sie vermuten einen Zusammenhang zwischen der unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur der Manager kleiner Unternehmen und den bevorzugt benutzten Informationsquellen.³⁾

Die Forschungsergebnisse von Welsch und Young zeigen, daß die Manager kleiner Unternehmen je nach psychologischem Profil unterschiedliche Informationsgewinnungspräferenzen haben.⁴⁾

Je größer beispielsweise die Tendenz ausgeprägt ist, alles selber machen zu wollen ("internal locus of control"), desto stärker wird ein aktives Informationssuchverhalten an den Tag gelegt, das sich auf alle Informationsquellen bezieht.⁵⁾ Ausgenommen hiervon sind lediglich persönliche Quellen, da der Typ des "Machers" sich beispielsweise

1) Vgl. Szypperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 20, o.S.

2) Vgl. Turner, A.N. (1982), S. 122.

3) Vgl. Welsch, H.P. und Young, E.C. (1982), S. 49 ff.

4) Vgl. Welsch, H.P. und Young, E.C. (1982), S. 57.

5) Vgl. Welsch, H.P. und Young, E.C., (1982), S. 54.

Independent Variable: Personality trait	Dependent Variable: Source of Information	Professional	Personal	Written	Institutional	Electronic
Locus of Control	.213*	.141	.265*	.279*	.271*	
Machiavellianism	-.094	-.016	-.038	.081	-.044	
Self-esteem	-.336**	.005	.305**	.427***	.185	
Risk-taking	-.161	.238*	.005	.84	.153	
Openness to Innovation	.034	.141	.196	.203	.247*	
Rigidity	.414***	.292**	-.004	.340**	.102	
Government regulation	-.020	.078	-.112	-.179	.100	
Economic optimism	.001	-.040	.306**	.176	.148	

* = p less than or equal to .05
 ** = p less than or equal to .01
 *** = p less than or equal to .001

Abb. 12: Korrelationskoeffizienten von Persönlichkeitscharakteren und Informationsquellen¹⁾ - n = 53

nicht von Familienmitglieder oder Nachbarn in sein Geschäft "reinreden" lassen will (vgl. Zeile 1 in Abb. 12 - ein ähnliches Verhalten wird übrigens auch bei hoher Selbsteinschätzung, s. Zeile 3, gezeigt).²⁾ Je mehr da-

1) Quelle: Welsch, H.P. und Young, E.C. (1982), S. 56.

2) Vgl. Welsch, H.P. und Young, E.C. (1982), S. 54.

gegen der Unternehmer zu einem "abwägenden" Typ tendiert ("risk taker"), desto eher werden nur personelle Informationsquellen präferiert, weil dieser Typus nur bei vertrauten Personen eine verlässliche Absicherung seiner Entscheidung zu erhalten glaubt (Zeile 4 in Abb. 12).¹⁾

Diese Ergebnisse sind insbesondere für den betriebswirtschaftlichen Berater kleiner Unternehmen von großer Bedeutung, da sie ihm zum einen einen Einblick darüber geben, ob die Führung des jeweiligen Betriebes nun seinen Rat suchen wird oder nicht (bzw. inwieweit seine (Akquisitions-) Bemühungen von Erfolg sein werden); zum anderen ermöglichen sie es ihm aber auch, das von verschiedenen betriebswirtschaftlichen Forschern ermittelte (unterschiedliche) Informationsverhalten der kleinen Unternehmen besser verstehen zu können. Das Informationssuchverhalten der kleinen Unternehmen begünstigt tendenziell den Einsatz eines betriebswirtschaftlichen Beraters, da, wie Young und Welsch an anderer Stelle darlegen, auch zwischen Art des jeweiligen Problems und der benützten Informationsquelle ein Zusammenhang besteht.²⁾

1) Vgl. Welsch, H.P. und Young, E.C. (1982), S. 54.

2) Vgl. Young, E.C. und Welsch, H.P. (1983), S. 42 ff.

So war der Gebrauch personeller Informationsquellen in allen Problembereichen (mit Ausnahme des Marketings) signifikant ausgeprägter als die Herbeiziehung unpersönlicher Quellen, da die befragten Unternehmer eine individuelle Antwort auf ihre Informationssuche präferierten (und natürlich bei diesen Quellen persönlich bekamen).¹⁾

Eine Übersicht über die einzelnen Korrelationen gibt Abb. 13:

Problems	Information Sources				
	Professional	Personal	Written	Institutional	Electronic
General Managment	** .181	* .179	-.053	.126	-.046
Operations	** .226	** .208	.039	** .245	.024
Finance	** .180	.071	.098	* .168	-.028
Marketing	* .168	* .170	* .187	* .163	** .236

N = 193

* = $p \leq .05$
 ** = $p \leq .01$
 *** = $p \leq .001$

Abb. 13: Korrelationskoeffizienten von Problemkategorien und Informationsquellen²⁾

1) Vgl. Young, E.C. und Welsch, H.P. (1983), S. 48.

2) Quelle: Young, E.C. und Welsch, H.P. (1983), S. 44. Eine Präferenzierung persönlicher Informationsquellen vor den sachlichen stellte bereits Klein-Blenkers fest. Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 121.

Selbstverständlich wird nicht in jedem Fall der betriebswirtschaftliche Berater dem ratsuchenden kleinen Unternehmen sofort die gewünschten Informationen vermitteln können; doch selbst hier lohnt sich ein Beratereinsatz:

"Businesses can benefit from only one visit even if the consultant does no more than point out to the owner that he needs more information before anyone can properly diagnose his problem."¹⁾

Schwieriger für den Betrieb wird es dann, wenn er nicht an einen "neutralen" Berater, sondern einen Spezial-Akquisiteur geraten ist, der zur Lösung der Informations- und gleich auch der strategischen Planungsprobleme die komplette soft- und hardwaremäßige Installation einer Datenverarbeitungsanlage empfiehlt; zumal sich dieser Akquisiteur möglicherweise durchaus bewußt ist, daß gerade hier erhebliche Schwachstellen bei kleinen Unternehmen vorhanden sind, die eigentlich eine detailliertere Problemanalyse benötigen.²⁾ Zur Vermeidung dieser Fehler erfolgt eine gesonderte Betrachtung des EDV-Bereiches in dieser Arbeit.

1) Harper, M. (1976), S. 36.

2) So wird vielfach übersehen, daß eine ordnungsgemäße Erfassung der zu verarbeitenden Daten Grundvoraussetzung für einen sinnvollen EDV-Einsatz ist (vgl. Punkt 2.3.1.2 und 2.3.2.2 dieser Arbeit, S. 76 ff. bzw. S. 100, s. auch S. 122). Zudem besteht die Gefahr, daß Systeme beschafft werden, die aufgrund ihrer Überdimensionierung nicht entsprechend genutzt werden können - alles Probleme, die auch organisatorische Änderungen im kleinen Betrieb erfordern und natürlich von einem speziellen EDV-Akquisiteur nicht entsprechend gewürdigt werden. Vgl. Coussins, S. (1981), S. 5; Davidson, F. (1972), S. 82; Hruschka, E. (1976), S. 47.

2.3.5 EDV-Bereich

In der Größenklasse bis zu 50 Beschäftigten verfügen Unternehmen nach Statistiken des EDV-Beratungsunternehmens Diebold Deutschland GmbH erst zu 9 % über Computerunterstützung.¹⁾ Nach Untersuchungen des Instituts für Bürowirtschaft in Köln beträgt der Anteil der Anwender von EDV-Geräten bei Betrieben mit 10 - 19 Beschäftigten jedoch schon 28 %.²⁾ Marktstudien des gleichen Instituts zeigen, daß gerade bei kleinen Unternehmen noch ungenutzte Potentiale bezüglich des Einsatzes von Personal-Computern vorhanden sind; allein für 1985 wird mit einer Steigerung des Marktvolumens für Micros von 22 %, für 1986 nochmals um 16 % gerechnet.³⁾

Allerorten wird der Einsatz von Personal-Computern propagiert und versucht zu forcieren.⁴⁾ Dies gilt auch für den Beratungsbereich. Hier müssen sich die Berater jedoch erst selbst das nötige Know-how verschaffen bzw. Investitionen tätigen, wie eine Stellenanzeige der BBE (eine der größten Beratungsgesellschaften für Handelsbetriebe in Bayern) in der Süddeutschen Zeitung beweist, in der Diplom-Kaufleute (Schwerpunkt Informatik) zur Einsatzvor-

1) Vgl. o.V. Beratersuche (1983), S. 77.

2) Vgl. Institut für Bürowirtschaft (1984), Bd. 1, Anlage B, S. 2. Raymond und Magnenat-Thalmann waren dagegen erstaunt, daß von den von ihnen befragten 218 kleineren kanadischen Unternehmen (von denen rd. 60 % weniger als 50 Beschäftigte hatten), die auf einen Fragebogen antworteten (n = 2000), "nur" rd. 40 % keine EDV-Unterstützung (z.B. Personal-Computer) in Anspruch nahmen. Vgl. Raymond, L. und Magnenat-Thalmann, N. (1982), S. 21.

3) Vgl. Institut für Bürowirtschaft (1984), Bd. 2, S. 59.

4) Vgl. Berichte über den Einsatz von PC's: Bendixen, G. (1983), S. 213 ff.; Brill, K. (1985), S. 3; o.V. Kleincomputer (1984), S. 30.

bereitung von Personal-Computern bei kleinen Betrieben gesucht werden.¹⁾

Die Auswertung der analysierten Beratungskonzepte (vgl. ausführlich im vierten Teil dieser Arbeit) wird zeigen, ob bis dato bei kleineren Unternehmen ausschließlich oder überwiegend manuelle Datenauswertungen erfolgen (z.B. im Bereich der Kostenrechnung), und Strategien vorgeschlagen werden, die, durch übermäßige Formularverwendung (z.B. im Finanzplanungsbereich), eine erhebliche Zeit- und Arbeitsbelastung zur Folge hätten, obwohl bereits wesentlich komfortablere Lösungen (eben mit PC-Unterstützung) vorhanden sind.

Der Vorteil eines Personal-Computer Einsatzes gerade in kleineren Unternehmen liegt (neben den herkömmlichen Anwendungsbereichen wie z.B. Fakturierung) auch darin, daß das Management in der Lage ist, mit unterschiedlichen Annahmen rasch Alternativen zu bewerten, und die Auswirkungen einer Strategie- oder Umweltänderung für den vorhandenen Programmbereich leicht feststellbar sind (z.B. kann das Management Preisänderungen für ein Produkt in Hinblick auf Deckungsbeitragsvariationen "durchspielen" und so ad hoc feststellen, ob sich die Abgabe eines Konkurrenzangebotes mit Kampfpreisen (zumindest aus Deckungsbeitrags-sicht) noch lohnt).²⁾ Mit Hilfe einer Microcomputerunterstützung soll das Management also einfache Sensitivitätsanalysen durchführen, um mittels Beurteilung der "Stabilität" einer geplanten Entscheidung ein Abbau des, auf Informationsdefiziten beruhenden, Unsicherheitsniveaus erreichen zu können.

1) Vgl. BBE (1984), S. 81.

2) Vgl. Bendixen, G. (1983), S. 213/215; Burgard, H. (1983), S. 313.

Wie Untersuchungen von Raymond und Magnenat-Thalmann ergaben, sind EDV-Anwender tendenziell zufriedener mit dem vorhandenen Informationslevel; Vorteile ergeben sich bei kleinen Unternehmen vor allem in operativen Bereichen.¹⁾

"While it can be shown that computer-based information systems have had a noticeable impact on smaller companies at the operations level, our data do not warrant the same conclusion with regard to the managerial decision making level."²⁾

Wie eine solche Entscheidungsunterstützung aussehen kann, soll nachfolgendes Beispiel im Finanzplanungsbereich verdeutlichen. Hintergrund der Überlegungen bilden die Zusammenhänge zwischen Insolvenz und Liquiditätssituation (vgl. Punkt 2.2.3.4 und 2.3.1.1 dieser Arbeit, S. 62 ff. bzw. S. 70 ff.), die durch entsprechende Sensitivitätsanalysen mittels EDV-Unterstützung vom kleinen Unternehmen selbst nachvollzogen und angewendet werden können (vgl. Abb. 14, S. 131).

Die zur Handhabung der Sensitivitätsanalysen notwendige Liquiditätsplanung (als unterjährige Finanzplanung) kann mittels des Systems "LIQUIDAS" erfolgen, das von einer Arbeitsgruppe an der Universität Bamberg entwickelt wurde und neben der Sicherstellung der Überwachung der Zahlungsfähigkeit noch eine Optimierung des geplanten Fremdkapitaleinsatzes ermöglicht.³⁾

1) Vgl. Raymond, L. und Magnenat-Thalmann, N. (1982), S. 25.

2) Raymond, L. und Magnenat-Thalmann, N. (1982), S. 25.

3) Vgl. Gabele, E. (1984), S. 342. Ausführlich bei Springer, H.-P. (1984).

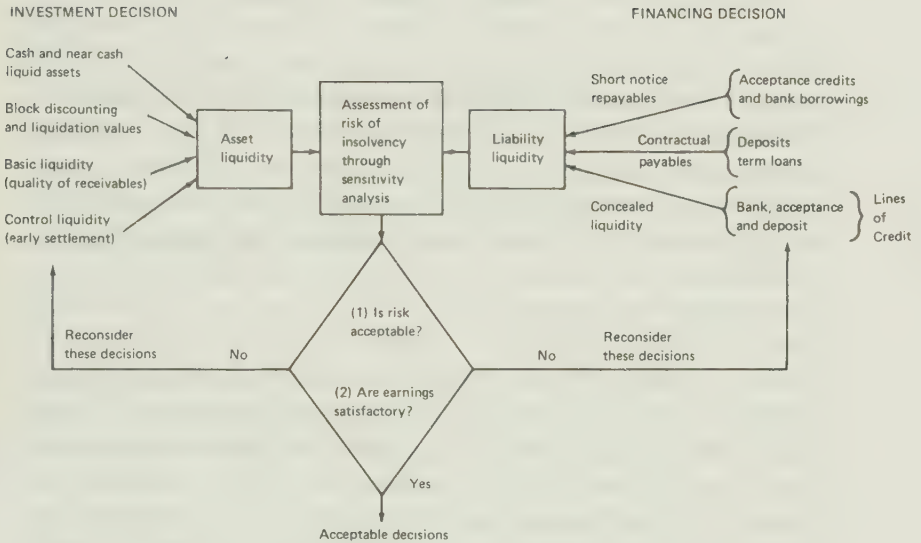


Abb. 14: Zusammenhänge zwischen Insolvenz und Liquiditätssituation als Hintergrund für EDV-Einsatz¹⁾

An der Universität Oxford wurde ein modulares EDV-gestütztes Finanzplanungsmodell entwickelt, welches auf der Grundidee basiert, daß bei keiner Firma ein einheitliches Standard-Cash-flow Modell angewendet werden kann, sondern nur durch Kombination unterschiedlicher Basis-Finanzierungs-Module eine individuelle und optimale Lösung erreicht werden kann:

1) Quelle: Holland, J. (1982), S. 418.

"A key feature of the model developed at Oxford, therefore, is that it contains blocks of computer programs which represent standard cash-flow operations."¹⁾

Schon diese beiden Beispiele zeigen, daß von der Betriebswirtschaftslehre Konzeptionen entwickelt wurden, die im EDV-Bereich (und nicht nur hier) nach erfolgreichen Tests einsatzbereit sind, während die Berater selbst möglicherweise noch mit herkömmlichen Strategien bei kleinen Unternehmen agieren, was im vierten Teil der Arbeit näher zu untersuchen sein wird.²⁾

Aufgabe eines betriebswirtschaftlichen Beraters ist es, dafür zu sorgen, daß der geplante EDV-Einsatz (bzw. die spezielle Systemanwendung) schrittweise realisiert wird. Zumindest in der Einführungsphase wird die Arbeitsbelastung für alle Beteiligten erheblich steigen, da eine gewisse Zeit lang aus Sicherheitsgründen sowohl die alte (manuelle), wie die neue Vorgehensweise praktiziert werden sollte.

Die Forschungen von Raymond und Magnenat-Thalmann ergaben ferner, daß sich an der Hierarchie der Probleme, bzw. deren Wichtigkeit in den Augen des Managements, auch durch Computerunterstützung keinerlei Änderungen zeigten.³⁾ Nur die Art, wie Probleme gelöst werden, wird anders:

1) Rands, T. und Vause, B. (1982), S. 125.

2) Erfolgreich angewendet wurde das System "Liquiditas" allein in drei Fällen bei Beratungstätigkeiten, an denen der Autor im Jahr 1984 mitwirkte; das größte Unternehmen hatte 50 Beschäftigte und ca. 5 Mill. DM Umsatz p.a.

3) Vgl. Raymond, L. und Magnenat-Thalmann, N. (1982), S. 22.

"Computerizing means changing the way business is done."¹⁾

Die diagnostizierten Probleme werden sich naturgemäß nicht bei jedem kleinen Unternehmen nur in den EDV-Bereich oder in einen bis hier besprochenen anderen Bereich einordnen lassen. Vielfach wird es zu Überschneidungen kommen; zum Teil werden aber auch Schwierigkeiten auftreten, die aus der Sicht der jeweiligen Forschungstradition eine separate Behandlung angeraten hätten. In bezug auf die Themenstellung erscheint jedoch der zusätzliche Erkenntnisfortschritt, der durch Ausweitung der Problembereiche über den hier gewählten Rahmen geschaffen wird, vernachlässigbar gering gegenüber demjenigen Wissenszuwachs, der durch einen Wechsel in der Betrachtungsperspektive erreicht wird. Nur so kann nämlich sichergestellt werden, daß das zur Beurteilung der Beratungskonzeptionen notwendige Wissen über kleine Unternehmen in mehrdimensionaler Form vorliegt. Den nachfolgenden Überlegungen liegt deshalb eine objektspezifische Betrachtungsweise zugrunde.

2.4 Objektspezifische Betrachtungsweise

Auch die nachfolgende Betrachtung objektspezifischer Einflußfaktoren kann, ebenso wie die vorangegangenen stadien- und problembezogenen Erörterungen, nicht einem Vollständigkeitspostulat Rechnung tragen. Sicherlich ließe sich ohne geringe Anstrengungen noch eine Vielzahl von weiteren Größen (außer den hier zu behandelnden vier) finden (z.B. Familienmitglieder, Rechtsanwälte, Kunden/Lieferanten), die eine getrennte Berücksichtigung in bestimmten Fällen bei kleinen Unternehmen rechtfertigen würde,

1) Dologite, D.G. (1981), S. 45. .

doch wäre auch hier (analog zu den Darlegungen unter Punkt 2.3, S. 67) der zusätzliche Erkenntnisfortschritt in bezug auf die gewählte Thematik gering.¹⁾

Wenn an dieser Stelle zunächst auf den Unternehmer selbst eingegangen wird, so geschieht das wegen seiner zentralen Stellung im Betrieb, auf die bereits bei Abgrenzung kleiner Unternehmen und im Rahmen der Gründungsüberlegungen kurz hingewiesen wurde (vgl. Punkt 2.1.3 und 2.2.1.1 dieser Arbeit, S. 23 ff. und S. 32 ff.) und die zuletzt bei den Untersuchungen von Young und Welsch in anderem Zusammenhang deutlich zum Ausdruck kam (vgl. Punkt 2.3.4.3 dieser Arbeit, S. 123).

2.4.1 Unternehmer

"The owner is the business, performs all the important tasks, and is the major supplier of energy, direction and, with relatives and friends, capital."²⁾

Die zentrale Position des Unternehmers in kleinen Betrieben birgt z.B. mannigfach Gefahren in sich; so sind (Führungs-) Schwächen im personellen Bereich

"... oftmals Ursachen organisatorischer Mängel...",

1) Vgl. zu den Ausstrahlungseffekten familiärer bzw. verwandschaftlicher Komponenten auf das kleine Unternehmen: Forstmoser, P. (1982), S. 111 ff. Auf eine Darstellung der Unternehmensberater als Einflußfaktor wurde an dieser explizit verzichtet, da eine ausführliche Behandlung im dritten Teil dieser Arbeit stattfindet (S. 176 ff.).

2) Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), S. 32 (Hervorhebung im Original). Zur Anwendung kommt hier die Eigenschafts- oder "great man"-Theorie - vgl. Oechsler, W.A. (1982), S. 36 ff.

die nicht beseitigt wurden, als es noch relativ einfach möglich war (z.B. im Stadium des Einzelunternehmers).¹⁾ Die Dominanz der Unternehmerpersönlichkeit in kleinen Betrieben, die natürlich bei Ein-Personen-Unternehmen besonders deutlich wird (was aber keineswegs in jedem Fall eine Entsprechung der Identitäten von Unternehmen und Inhaber bedeuten muß, wie sich am Beispiel der Übernahme eines eingeführten Betriebes leicht zeigen läßt), muß zwangsläufig von jeder betriebswirtschaftlichen Beratung berücksichtigt werden.

Die positive Korrelation, die zwischen den Stärken und Schwächen des Unternehmers sowie des Unternehmens besteht, hat zur Folge, daß auch der Erfolg bzw. Mißerfolg des Betriebes in starkem Maß von der Person des Unternehmers, seinem Wissen, seinen Erkenntnissen und Erfahrungen, allgemein seiner (betriebswirtschaftlichen) Qualifikation abhängt (vgl. Punkt 2.2.1.1. dieser Arbeit, S. 32 ff.).²⁾

2.4.1.1 Probleme der Qualifikation

Besonders überzeugt scheinen die Gründer kleiner Unternehmen von ihrer eigenen Qualifikation zu sein (obwohl gerade sie zu denen gehören, die am schnellsten scheitern - vgl. Punkt 2.2.3.1 dieser Arbeit, S. 47 ff.). Von insgesamt 4113 Problemangaben bei 1443 befragten Existenzgründern entfielen auf den Objektbereich "eigene Qualifikation" nur 51 Nennungen (in der Nachgründungsphase waren es sogar nur 23 von 3931 abgegebenen Angaben), womit die ei-

1) Hielscher, U., Dorn, G. und Lampe, G. (1982), S. 31.

2) Vgl. Brauchlin, E. und Siegwart, H. (1983), S. 87; Gantzel, K.J. (1962), S. 165; Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 43; Steiner, J. (1980), S. 211.

gene Qualifikation an vorletzter Stelle (in der Nachgründungsphase sogar an letzter Position) aller Probleme (aus der Sicht der Gründer) rangierte.¹⁾

Die Angaben der jungen Unternehmen wären verständlich und plausibel, wenn die Führung der Betriebe über die entsprechende Qualifikation verfügen würde, so daß tatsächlich keine diesbezüglichen Schwachstellen vorhanden wären. Bei Befragungen von Becker gab jedoch nur jeder vierte Gründer an, über eine entsprechende Ausbildung im "kaufmännischen" Bereich zu verfügen (ohne daß hier eine nähere Differenzierung in bezug auf den angegebenen Ausbildungsgang erfolgte).²⁾

Das eben geschilderte Problem ist aber keineswegs nur typisch für die Situation kleiner Unternehmen in der Bundesrepublik. Watkins interviewte über 200 Führungskräfte kleinerer Betriebe in Großbritannien.³⁾ Mit einer Qualifikation im Rechnungswesen konnten nur 4,8 % der Befragten aufwarten, im Bereich der Unternehmensführung waren es sogar nur 4 %; der Rest muß demnach, zumindest für diese beiden betriebswirtschaftlich äußerst wichtigen Bereiche (vgl. Punkt 2.3.2 und 2.3.4 dieser Arbeit, S. 89 ff. und S. 109 ff.), als "Laien" eingeschätzt werden, wobei die prozentuale Verteilung in der Bundesrepublik nach

1) Vgl. Becker, H.P. (1982), S. 512.

2) Vgl. Becker, H.P. (1982), S. 514. Lediglich 10,5 % der von Schinkel und Steiner angesprochenen Gründer waren der Ansicht, die eigene Ausbildung sei nicht ausreichend gewesen. Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 64.

3) Vgl. Watkins, D. (1983), S. 95 ff.

Watkins Vergleichsstudien nicht wesentlich andere Ausmaße annimmt:¹⁾

"... problems faced by small businessmen are remarkably similar across national boundaries."²⁾

Angesichts dieses geringen betriebswirtschaftlichen Basiswissens bei kleinen Unternehmen, das durch einen Beratereinsatz vielleicht zum ersten Mal eine Fundierung erhält (oder zumindest erhalten sollte), muß man sich a priori gegen einen Einsatz von besonders ausgefeilten ("sophisticated") Konzepten aussprechen, um die Führung des Betriebs zunächst nicht zu überfordern:

"For the owner-managers, the direction must be just the opposite, back to basics."³⁾

Der Berater müßte somit bei kleinen Unternehmen zusätzlich noch betriebswirtschaftliche Basisarbeit und "Ausbildungsfunktion" übernehmen (vgl. Punkt 2.3.1.2 dieser Arbeit, S. 76 ff.), um einen Erfolg seiner Bemühungen zu erreichen.⁴⁾ Die Qualität der abgelieferten Berichte wird im vierten Teil der Arbeit als Maßstab dafür dienen, ob in vielen Fällen nicht besser o.a. Tätigkeiten unterblei-

1) Vgl. Watkins, D. (1983), S. 101. Der Begriff des "Laien" wird hier im Sinne Stegmüllers verwendet: "Außerdem haben Laien trotz Unkenntnis der Kriterien häufig ein bruchstückhaftes theoretisches Wissen, das von Experten ermittelt worden ist." - Stegmüller, W. (1980), S. 89. Im vierten Teil dieser Arbeit muß gezeigt werden, ob auch die Mehrzahl der Berater als "Laien" zu betrachten ist, da sie möglicherweise nur über bruchstückhaftes betriebswirtschaftliches Wissen verfügen.

2) Watkins, D. (1983), S. 104.

3) Welsh, J.A. und White, J.F. (1981), S. 32 (vgl. Punkt 2.3.4.2 dieser Arbeit, S. 117/118).

4) Vgl. Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 118.

ben sollten (um nicht eine Schadensakkumulation über die Wirkung einer unzulänglichen Beratungskonzeption hinaus zu verursachen) bzw. tatsächlich mangels der Fähigkeiten der Berater und der zur Verfügung stehenden, förderungsfähigen Tagewerke (bzw. Zuschußsumme) unterbleibt.

Erschwert wird diese Basisarbeit oder Ausbildungsfunktion durch unterschiedliche psychologische Faktoren bei einzelnen Führungskräften in kleinen Unternehmen. Als Ergebnis seiner Forschungsbemühungen läßt Lehnert der Persönlichkeitskomponente besonderes Gewicht zukommen; gescheiterte Unternehmer

".. besitzen nicht selten neurotische oder gar psychopathische Charakterzüge",

was natürlich den betriebswirtschaftlichen Berater vor Schwierigkeiten stellt, wenn sich letztendlich herausstellt, daß tatsächlich sein Auftraggeber Anlaß und Ursache aller Probleme ist.¹⁾ Hier wird nur ein längerer Beratungspakt dem Unternehmer zur nötigen Einsicht verhelphen können.

Aus diesem Grund wird gerade bei kleinen Unternehmen, entgegen verschiedener Vermutungen, nie eine reine Eigenanalyse mit Fragebögen oder Checklisten - selbst dann, wenn auch die persönliche Situation, Kenntnisse und Fähigkeiten der Führung mit berücksichtigt werden - einen direkten Beratereinsatz überflüssig machen; sie wird höchstens einen minimalen "Selbsterziehungseffekt" erreichen können.²⁾

1) Gottschall, D. (1977), S. 62 (keine Originalquelle angegeben).

2) Vgl. o.V. Unternehmensberatung - Fragebogenanalyse (1983), S. 29.

Reineke und Hennecke sehen in Checklisten

"... eine Art Kletterstange für den durch kurzfristige Impulse verwirrten Geist strategischer Unternehmensführung".¹⁾

Den Unternehmer, der sich nie verwirren läßt, der allen theoretischen und praktischen Anforderungen seines Geschäftes gewachsen ist, und darüber hinaus über entsprechende Kenntnisse und Erfahrungen, z.B. im psychologischen Bereich, verfügt, gibt es nicht (und hat es auch noch nicht gegeben); er stellt ein Ideal dar, dem man sich zwar (z.B. durch betriebswirtschaftliche Beratung) nähern kann, aber es nie erreichen wird. Folgt man zudem den Überlegungen von Roland Berger, daß aufgrund der wachsenden Bedeutung des Technologiebereichs der universell gebildete Techniker in Zukunft an der Spitze des Unternehmens stehen muß, so wird man sich von dem o.a. Ideal eher noch entfernen, und die Notwendigkeit einer betriebswirtschaftlichen Beratung noch stärker werden.²⁾

Diese Beratung sollte aus einer, auf die Persönlichkeit des Unternehmers zugeschnittenen, Beratungskonzeption bestehen, die auch Erfahrungen, die im Zeitablauf gesammelt wurden, mit berücksichtigt und eine gewisse Flexibilität aufweist, da für den Beratenen allgemein gilt, daß

"... der Mensch nicht einschichtig <ist>, sondern vielschichtig, nicht determiniert, sondern innerhalb epochaler Konstellationen offen, daher nicht abgeschlossen, ...".³⁾

1) Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 44.

2) Vgl. o.V. Techniker (1984), S. 31.

3) Gross, H. (1983), S. 11.

Folgt man den Forschungsergebnissen von Miles und Snow, so ist zumindest in Hinblick auf die Art und Geschwindigkeit, mit der die Manager kleiner Unternehmen auf Markt-, Konkurrenz- und/oder allgemein Umweltveränderungen reagieren, eine gewisse Systematisierung und Typologisierung trotz der angeführten Vielschichtigkeit möglich, was wiederum die Erstellung einer Beratungskonzeption erleichtert (sieht man einmal von dem Fall ab, daß sich die Führung des Betriebes aus unterschiedlichen Typen im Sinne von Miles und Snow zusammensetzt).¹⁾

2.4.1.2 Zusammenhänge von Typologie und Strategie

In der Gründungsphase wird es der Berater tendenziell eher mit dem Typ des "Prospektors" zu tun haben, der in Effektivitätsgrößen denkt, von seiner Gründungsidee überzeugt ist ("doing the right thing") und hauptsächlich mit Schwierigkeiten auf dem Effizienzgebiet kämpft ("doing things right"), da ihm hier in aller Regel die nötigen Erfahrungswerte fehlen.²⁾ Ausgehend von der Unfehlbarkeit seiner Konzeption wird der Unternehmer, insbesondere bei gesicherter Finanzierung, zu einem ineffizienten Ressourcengebrauch tendieren.³⁾

Smith und Miner kennzeichnen diesen Unternehmertypus als "craftsman entrepreneur", der nur über beschränkte zeitliche Orientierungsmöglichkeiten verfügt, und somit eher eine unbewegliche ("rigid") Firmenstruktur konzipiert.⁴⁾ Hier muß der betriebswirtschaftliche Berater helfen, den

1) Vgl. Miles, R.E. und Snow, C.C. (1978), S. 14.

2) Miles, R.E. und Snow, C.C. (1978), S. 64.

3) Vgl. Miles, R.E. und Snow, C.C. (1978), S. 65.

4) Smith, N.R. und Miner, J.B. (1983), S. 326.

erforderlichen Lernprozeß im Unternehmen zu verkürzen, der Führung die Fehler anderer Betriebe aufzeigen und Hilfestellung bei deren Vermeidung geben, um so den Übergang zu einer eher opportunistischen Strategie mit größeren Aktionsspielräumen zu ermöglichen.¹⁾

Hat eine Stabilisierung des kleinen Unternehmens stattgefunden, wird sich das Aufgabengebiet des Beraters angesichts gewandelter Verhaltensweisen des Unternehmers zwangsläufig ändern. In diesem Zustand wird der kleine Betrieb, aufgrund der noch vorherrschenden Übersichtlichkeit des Geschäftes und der dominierenden technischen Fähigkeiten des Managements, ein gewisses Maß an Effizienz entwickelt haben; wird also "die Dinge richtig tun" und als Verteidiger seines engen Marktsegments auftreten, was solange gutgeht, wie eine stabile Umwelt vorherrscht (die z.B. in vielen Bereichen des Handwerks mit seinen Zulassungsvoraussetzungen angetroffen werden kann).²⁾ Erst wenn hier eine gewisse Dynamik auftritt (z.B. neue Konkurrenten und/oder Produkte erscheinen), wird der auf einen Typus fixierte Unternehmer nicht mehr in der Lage sein, ohne betriebswirtschaftlichen Berater die erforderlichen Änderungen durchzuführen.

Besonders schwierig wird die Aufgabe für einen externen Helfer dann, wenn es das kleine Unternehmen (z.B. wegen fehlender Managementfähigkeiten) schon längere Zeit versäumt hat, konsistente Antwortmechanismen auf eine sich wandelnde Umwelt zu entwickeln, sich in gewisser Weise abgekapselt hat, und auf Veränderungen oder Herausforderungen - wenn überhaupt - nur zögernd reagiert, und, wie

1) Vgl. Smith, N.R. und Miner, J.B. (1983), S. 326.

2) Vgl. Miles, R.E. und Snow, C.C. (1978), S. 46.

die Vielzahl der scheiternden Unternehmen zeigt, oft auch zu spät die Notwendigkeit einer Strategieänderung erkennt. Hauptaufgabe in diesem Fall für den betriebswirtschaftlichen Berater wird es sein, das Management mit den wichtigsten Erkenntnissen aus dem Bereich der strategischen Planung vertraut zu machen, und somit abzeichnende Veränderungen für die Führung frühzeitig erkennbar und dementsprechend auch beeinflussbar zu gestalten.¹⁾ Möglicherweise gelingt es dem Berater dann auch, z.B. durch Vermittlung einer tätigen Beteiligung als Verstärkung der Finanz- und Personalkapazität des Unternehmens, eine erste Strukturänderung des kleinen Unternehmens vom Reagierer, als dem typischen "Antiplaner", zum Analysierer, dem Mittler zwischen Verteidiger und Prospektor, vorzunehmen.²⁾

Die Gruppe der "Analysierer" dürfte am schwierigsten zu beraten sein, da diese im Typenprofil mit dem betriebswirtschaftlichen Berater übereinstimmen und demzufolge glauben, sie hätten aufgrund ihrer langjährigen (Branchen-) Erfahrung Wissensvorteile gegenüber dem Berater, der ja nur kurze Zeit hatte, sich in die komplexe Materie ihres Unternehmens einzuarbeiten. Tatsächlich sind sich diese Unternehmer über abzeichnende Entwicklungen komplexerer Art, z.B. Substitution von Mechanik durch Elektronik, nicht im klaren, bzw. werden durch zu weitgehende Analyse oft Gelegenheiten und Chancen, die sich durch

1) Nebenbei zeigt dieses Beispiel auch sehr deutlich, wie sehr gerade betriebswirtschaftliche Berater von der Dynamik der Umweltsituationen abhängig sind bzw. sich vor allem dann profilieren können, wenn es ihnen gelingt, immer wieder entweder vollständig neue oder modifizierte alte Konzepte "an den Mann" (oder besser, das kleine Unternehmen) zu bringen. Vgl. Moldenhauer, C.A. (1982), S. 27 (vgl. ausführlich Punkt 3.2.1.7 und 3.3.1.3 dieser Arbeit, S. 228/291 ff.).

2) Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 24; vgl. Miles, R.E. und Snow, C.C. (1978), S. 68.

rasche Reaktion wahrnehmen lassen würden, außer acht gelassen. Ein schnelles Handeln erfordert aber seinerseits nicht nur eine flexible Führung, sondern auch entsprechende Mitarbeiter, die die Vorstellungen mit umsetzen helfen.

2.4.2 Mitarbeiter

Im allgemeinen werden die Potentiale gerade eines kleinen Unternehmens im Bereich der Flexibilität, der kurzen Reaktionszeit auf besondere Kundenwünsche ("The ability to offer quick service in specialist areas, ...") gesehen.¹⁾ Sofern es sich nicht nur um einen Ein-Mann-Betrieb oder ein reines Familienunternehmen handelt, hängt es nicht zuletzt von den beschäftigten Mitarbeitern ab, inwieweit das kleine Unternehmen in der Lage ist, rasch auf Kundenwünsche einzugehen.

Nichts wirkt sich auf die Dauer beim kleinen Unternehmen negativer aus, wie das (krankheitsbedingte) Fehlen einzelner Mitarbeiter gerade dann, wenn bestimmte Terminarbeiten anfallen, oder unter Zeitdruck Aufträge abzuschließen sind. Das von den kleinen Unternehmen in diesem Fall angewandte Patentrezept, sich von den Mitarbeitern mit hohen Krankheitsquoten zu trennen, beseitigt nur äußere Symptome, ohne den Ursachen nachzugehen. Tatsächlich wird vielfach ein falscher Führungsstil praktiziert, der durch "Pseudo-Partizipation" (z.B. mittels jovialem Betriebsklima, Anreden mit Vornamen usw.) ohne Berücksichtigung der Werte und/oder des Know-hows der Mitarbeiter eine Identifikation dieser mit dem Unternehmen bzw. den getrof-

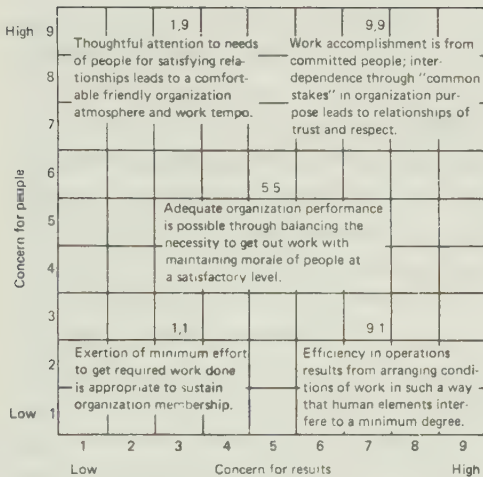
1) Davidson, F. (1972), S. 119.

fenen Entscheidungen zu erreichen versucht.¹⁾

Aber auch das Gegenteil kann zu einer Gefährdung des Unternehmens, und damit der Arbeitsplätze der Mitarbeiter, führen. Oft gerade bei schon länger auf dem Markt befindlichen Betrieben mit einer Stammbesetzungschaft hat sich eine familiäre Atmosphäre herausgebildet, die den Einsatz leistungssteigernder Prämiensysteme aus Sicht eines betriebswirtschaftlichen Beraters zur Erhalten der Konkurrenzfähigkeit des Betriebes durch Abbau unproduktiver Zeiten für zweckmäßig erscheinen läßt. Angesichts der bei diesen älteren, kleineren Unternehmen verkrusteten Entscheidungsstrukturen wird der Inhaber selbst bzw. die Geschäftsführung sich nicht aus eigener Kraft zur Einführung derartig "neuer" Methoden entschließen können, bzw. fehlt es auch am entsprechenden Know-how zur tatsächlichen Realisierung.

Ob die betriebswirtschaftlichen Berater ihrerseits gesondert auf die Mitarbeiter eingehen, oder ob sie diese nur als reines Mittel zur Zweckerreichung betrachten, muß die vergleichende Analyse der Beratungskonzeptionen im vierten Teil dieser Arbeit aufzeigen. Möglicherweise lassen sich ihre Konzeptionen in den rechten unteren Bereich des Portfolios in Abb. 15, S. 145 einordnen.

1) Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E. (1978), S. 395. Auch in den Beratungsprozessen werden die Mitarbeiter nicht als primäre Ansprechgruppe genannt: "'Beratung' ... ist die Unternehmensberatung, d.h. die individuelle Beratung eines Unternehmens und der im Unternehmen tätigen Führungskräfte." Grundsätze (1974), § 1, S. 2.



Source: *The Managerial Grid*. R. R. Blake and J. S. Mouton, p. 10.
Copyright © 1964 by Gulf Publishing Company, Houston, Texas.
Reprinted by permission.

Abb. 15: Mitarbeiter-Portfolio¹⁾

Untersucht werden sollte aber auch, ob und wie die betriebswirtschaftlichen Berater eine andere, für das kleine Unternehmen wichtige Gruppe, die Steuerberater, in ihre Beratungskonzeptionen integrieren.

2.4.3 Steuerberater

Die hier angestellten Überlegungen verdeutlichen den Einfluß, den der Steuerberater gerade bei kleinen Unternehmen hat und zeigen die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Beratung auf.

1) Quelle: Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), S. 388.

2.4.3.1 Rolle des Steuerberaters als Informationslieferant

88 % aller 1254 von Becker befragten Gründer eines Unternehmens haben sich beraten lassen, wobei mit 810 Nennungen die Steuerberater deutlich an erster Stelle der (Mehrfach-) Angaben zu den kontaktierten Personen stehen [gefolgt von den Kreditinstituten (623 Nennungen - vgl. Punkt 2.4.4 dieser Arbeit, S. 158) und den Kammern (374 Nennungen); erst an achter und fünftletzter Stelle tauchen die Unternehmensberater auf].¹⁾

Ähnliche Ergebnisse erzielte May bei ihren Untersuchungen. Eine Verschiebung gab es lediglich an der dritten Position (hier wurden von den Unternehmen selbständige Bekannte als Informationsquelle angegeben); aber auch bei Mays Befragungen wurde die Inanspruchnahme von Unternehmensberatern erst an achter (und letzter) Stelle angeführt (vgl. Punkt 2.3.4.3 dieser Arbeit, S. 121).²⁾

Eine dominierende Position für den Steuerberater ergab sich auch bei den empirischen Untersuchungen von Szyperski und Klaile. Den befragten kleinen Unternehmen bis 19 Beschäftigte zufolge, werden "wichtige Informationen" vor allem aus Fachzeitschriften und vom Steuerberater bezogen [an dritter Stelle rangieren bereits un-

1) Vgl. Becker, H.P. (1982), S. 514. Auch bei Dobson lagen die Steuerberater mit 32,3 % der Nennungen der befragten kleinen Betriebe an erster Stelle der Ansprechpartner; interessanterweise fand er heraus, daß über 45 % der Unternehmen überhaupt niemanden vor der Entscheidung hinzuzogen, worin sich die Mentalität der Führung kleiner Unternehmen widerspiegelt, möglichst unbeeinflußt und unabhängig von Dritten (sowie ohne große vorherige Informationssuche) Entscheidungen zu treffen. Vgl. Dobson, J.T. (1962), S. 84.

2) Vgl. May, E. (1981), S. 75.

ternehmensinterne Statistiken, die jedoch, wie an anderer Stelle gezeigt (siehe Punkt 2.3.1.2 dieser Arbeit, S. 76 f.), für strategische Entscheidungen tatsächlich häufig völlig unzulänglich sind].¹⁾

In Krisenzeiten kommt es dagegen zu einer Verschiebung der Stellungen. Der Steuerberater wird als Helfer erst hinter den Kreditinstituten aufgeführt (aber immer noch vor den Unternehmensberatern, die jetzt auf Rang drei vorgeückt sind), wobei der Betrieb durch Kombination mehrerer Institutionen (oft vergeblich) versucht zu retten, was noch zu retten ist.²⁾

Wie die Forschungsergebnisse von Franklin und Goodwin zeigen, handelt es sich keineswegs um eine typische Verhaltensweise bundesdeutscher Kleinunternehmer.³⁾

Von 670 kleinen US-Unternehmen, die nach der häufigst benutzten Informationsquelle gefragt wurden, gaben 79,4 % den Steuerberater an, während Unternehmensberater an der fünften Position noch vor den Zeitungen, Kammern und Ban-

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 2, o.S. Der Unternehmensberater rangiert hier an 12ter und letzter Stelle der Informationslieferanten - die Steuerberater nehmen ihre Relais- und Verstärkerfunktionen im Informationsprozeß war - vgl. Wiswede, G. (1978). S. 119.

2) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 14/15. Speziell im Handwerk besteht aber auch in Krisenzeiten ein Mißtrauen gegenüber Unternehmensberatern. Wie Umfragen der Creditreform zeigen, wird der Beratereinsatz als aktive Maßnahme zur Krisenbewältigung selten genannt (erst an 12ter Position - ähnlich weit hinten ist auch die langfristige Unternehmensplanung angesiedelt, nämlich an siebter Stelle); im Vordergrund steht bei den Handwerksbetrieben eine strenge Ausgabenkontrolle oder die Flucht nach vorn (soweit noch möglich) mittels neuer Produkte und/oder Verfahren. Vgl. o.V. Aktive Krisenbewältigung (1983), S. 2.

3) Vgl. Franklin, S.G. und Goodwin, J.S. (1983), S. 5 ff.

ken folgten (Professoren erschienen sogar erst an der 18. von 26 Stellen der Nennungen).¹⁾ Bei der Suche nach Informationen strengt sich der kleine Betrieb nicht viel an und beschränkt sich in der Regel auf die am leichtesten, mit minimalen Aufwand erreichbaren Quellen.²⁾

Schinkel und Steiner befragten 78 neugegründete Betriebe nach der Herkunft der (unaufgefordert) erhaltenen Informationen (z.B. über Finanzierungshilfen): 75,6 % bekamen diese Informationen von Banken, 60,3 % von Verbänden, Kammern und Innungen; erst an dritter Stelle (von sieben) wurden mit 6,4 % der (Mehrfach-) Angaben die Unternehmensberater genannt; Steuerberater traten nicht in Erscheinung.³⁾

Untersucht man dann weiter, welche Institutionen von den Unternehmen über eine reine Informationslieferung hinaus intensiv in Anspruch genommen werden, so ergeben sich bei Schinkel und Steiner im Vergleich zu den Untersuchungen von Franklin und Goodwin (bzw. des Ifo-Institutes) Abweichungen, die darauf zurückzuführen sind, daß bei ersteren nur Unternehmen befragt wurden, die ERP-Darlehen in Anspruch genommen hatten und aufgrund des Hausbankprinzips bei der Antragstellung zwangsläufig ein enger

1) Vgl. Franklin, S.G. und Goodwin, J.S. (1983), S. 10. An zweiter und dritter Stelle der Nennungen folgten Lieferanten und Kunden. Da sich Franklin und Goodwin nicht auf junge Unternehmen beschränkten, ist die Abweichung zu Beckers Forschungen erklärbar. Zu ähnlichen Ergebnissen bezüglich der Positionierung wissenschaftlicher Institutionen und privater Beratungsfirmen kommen auch das Info-Institut und Klein-Blenkers; diese Institutionen rangieren als Informationslieferanten an letzter Stelle aus der Sicht kleiner Unternehmen. Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 124/125; Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 253.

2) Vgl. Franklin, S.G. und Goodwin, J.S. (1983), S. 11.

3) Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 78.

Kontakt zu den Kreditinstituten bestand. So steht dann auch die Hausbank mit 76,6 % an erster Stelle der (Mehr-fach-)Nennungen der analysierten 222 Betriebe nach Inanspruchnahme bzw. Kontaktierung von Institutionen; an zweiter Position werden die Kammern mit 36,9 % angeführt, was ebenfalls verständlich ist, da diese Institutionen fachliche Stellungnahmen zu den Projekten der kleinen Betriebe abgeben; erst auf dem drittem Platz (mit gut einem Drittel der Angaben) erscheint der Steuerberater.¹⁾ Kennzeichnend ist aber auch bei der Erhebung von Schinkel und Steiner, daß der Unternehmensberater nur an sechster und drittletzter Stelle mit 6,8 % der Nennungen folgt.²⁾

Speziell in Hinblick auf eine (bezuschußte) Unternehmensberatung werden die Steuerberater (und Kreditinstitute) nur in 8 % (bzw. 11 %) aller Fälle von kleinen Unternehmen als Informationslieferant angegeben (und werden, verglichen mit Kammern (22 % - vgl. Punkt 3.2.2.2 dieser Arbeit, S. 232 ff.) oder Zeitschriften (16,6 %), relativ selten genannt).³⁾

Auf die von Szyperski und Klaile gestellte Frage, woher der Betrieb seine Informationen über eine Unternehmensberatung bezieht, die interessanterweise, trotz der Kompliziertheit und mangelnden Transparenz des Beratungsmarktes (vgl. Punkt 3.2.1.1 dieser Arbeit, S. 191 ff.) von rd. 62 % als ausreichend für einen ersten Überblick bezeichnet werden, wurden von kleinen Unternehmen bis 19 Beschäftigte zunächst Fachzeitschriften, Verbandsmitteilungen und die Berater selbst genannt; erst an sechster von elf Stellen

1) Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 107.

2) Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 107.

3) Vgl. Wirtz, K.E (1980), S. 6.

folgten die Steuerberater (Banken und Rechtsanwälte bildeten die Schlußlichter der Informationskette).¹⁾ Zum anderen erwarten aber auch die kleinen Betriebe vom Steuerberater Informationen über die Unternehmensberater - was in der vierthöchsten (von 12 möglichen) Rangstelle (hinter den Kammern, Verbänden und Fachzeitschriften) zum Ausdruck kommt - bzw. kontaktieren ihn vor der Berateranstellung.²⁾

Der Anstoß zur Kontaktaufnahme mit einem Unternehmensberater kam, nach Angaben der von der IHK-Koblenz befragten kleinen Betriebe, zunächst hauptsächlich aus dem eigenen Unternehmen (37,9 % der Antworten); nur in 5,3 % der Fälle wurde der Steuerberater genannt (an zweiter Stelle mit über 28 % wurde als Impuls für die Beratung eine externe Quelle genannt, nämlich die Berater selbst bzw. das RKW).³⁾

Die bisherigen Überlegungen sollten die Schlüsselstellung des Steuerberaters bei kleinen Unternehmen aufzeigen. Daß die Steuerberater (und Kreditinstitute) in bezug auf ihre Funktion als Informationslieferant zur betriebswirtschaftlichen Beratung so selten angeführt werden, kann entweder auf tatsächliche Wissenslücken bei diesen zurückgeführt werden, oder im (begründeten) Mißtrauen bzw. (falsch verstandenen) Konkurrenzdenken gegenüber den Unternehmens-

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 4 u. 5, o.S.

2) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 9, o.S.

3) Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 10. Die relativ große Anzahl von Betrieben, die einen Beratungsbedarf aus eigenem Antrieb erkannt zu haben glaubt, was einen Widerspruch zu dem eher passiven Verhalten kleiner Unternehmen darstellt, ist auf subjektive Verdrängungs- und Verzerrungseffekte bei den kleinen Unternehmen zurückzuführen, die nach außen hin gerne ihre Unabhängigkeit dokumentieren möchten. Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 9.

beratern liegen.¹⁾ Soll nun verstärkt betriebswirtschaftliches Denken und Handeln Einzug in die Betriebe finden, so kann dies nicht allein durch die Berater bzw. Beratungsgesellschaften erfolgen, sondern müssen die "Opinion leader", wie Steuerberater (und Kreditinstitute), mit in die Überlegungen des betriebswirtschaftlichen Forschers zur optimalen (z.B. zweistufigen) Diffusion seiner Konzepte einbezogen werden.²⁾

2.4.3.2 Steuerberater als "Meinungsführer"

Nur wenn es gelingt, Steuerberater (und z.T. auch Kreditinstitute) - Richter spricht, in Anlehnung an Hauschildt, in diesem Zusammenhang von "Beratungsprotektoren" - vom Gehalt der Forschungskonzeption im Beratungsbereich zu überzeugen, ist eine rasche Akzeptanz und Verbreitung betriebswirtschaftlichen Gedankengutes auch bei kleinen Unternehmen gewährleistet.³⁾ Die Gründe, die für eine solche differenzierte, mehrstufige Vorgehensweise sprechen, liegen vor allem in der Tatsache, daß die Steuerberater (bzw. z.T. auch die Kreditinstitute) über relativ lang dauernde Geschäftsbeziehungen verfügen und zudem auch die Stärken und Schwächen ihrer Klienten bzw. Kunden, zumindest in bestimmten Bereichen, wie z.B. der Finanzbuchhaltung oder der Finanzierung, relativ gut einschätzen können bzw. in der Lage sind, einen Beratungsbedarf eher abzuschätzen, als dies der Betrieb selbst vermag, der das Vorhandensein eines solchen zunächst in der Regel abstreiten wird.⁴⁾

1 Die Steuerberater nehmen in diesem Fall Selektions- und Resistenzfunktionen wahr. Vgl. hierzu Wiswede, G. (1978), S. 118.

2) Vgl. Mayer, H. und Schneider, H. (1978), S. 128 ff; Wirtz, K.E. (1980), S. 5.

3) Richter, M. (1979); S. 134/135.

4) Vgl. Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983) S. 302; o.V. Am Ende (1983), S. 1.

"Die Erfahrung der Praxis lehrt aber, daß die Unternehmer kleiner und mittlerer Betriebe verbreitet nicht selbst den Weg zur Einleitung dringend notwendiger Verbesserungsmaßnahmen finden."¹⁾

Diese verbreitete Neigung zur Passivität in Hinblick auf den Beratereinsatz, die meistens ein zu spätes Engagement zur Folge hat und somit dessen Handlungsspielraum einengt, führt verschiedentlich zur Auffassung, daß

"... die Kontaktaufnahme (mit dem Berater - Anmerk. d. Autors) nicht der Initiative des Unternehmers überlassen bleiben sollte."²⁾

Die hier vorgeschlagene Strategie über "Opinion leader" (z.B. Steuerberater) erscheint unter diesen Gesichtspunkten ein erfolgversprechender Weg zu sein; zumal dann, wenn zwischen Betrieb und Steuerberater bereits ein ausreichendes, persönliches Vertrauensverhältnis geschaffen wurde, das "wesensnotwendig" für die Beratung ist und "partnerschaftlichen" Charakter annehmen sollte, während der betriebswirtschaftliche Berater das kleine Unternehmen vergleichsweise nur kurze Zeit kennt; die Vertrauensbasis naturgemäß also noch nicht so ausgeprägt wie beim Steuerberater sein kann.³⁾

Die Integration des Steuerberaters in das Beratungskonzept zeigt nachfolgende Abb. 16. 1984 wurden auf dieser Basis unter Mitwirkung des Autors versuchsweise klei-

1) Klein-Blenkers, F. (1978), S. 141.

2) Leihner, E. (1978), S. 8.

3) Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 30; Wirtz, C. (1961), S. 560. Vgl. Hammerschmidt, J. (1964), S. 3; Keill, E. (1980), S. 44/46.

nere Unternehmen und ein Betrieb mit ca. 50 Beschäftigten beraten; die dabei erzielten Ergebnisse lassen vermuten, daß es sich um einen erfolgsversprechenden Ansatz handelt, den es weiter zu verfolgen gilt (vgl. auch fünfter Teil dieser Arbeit, S. 533 ff.).

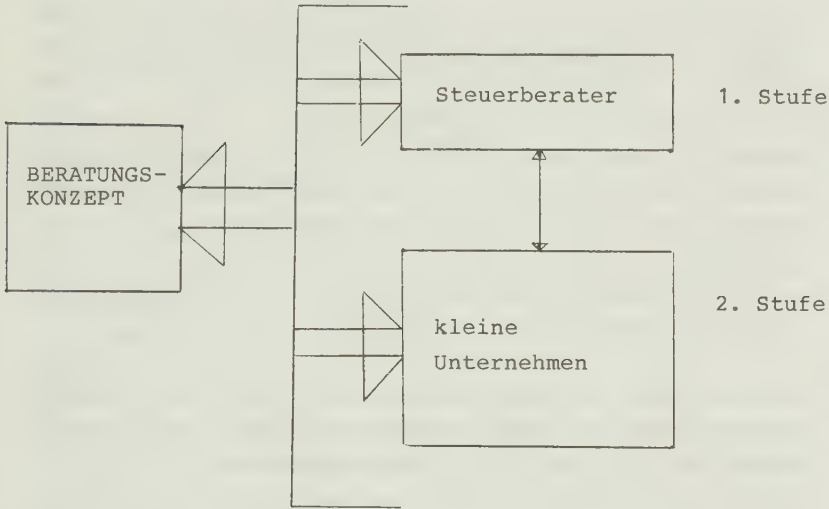


Abb. 16 : Interdependenz zwischen Beratungskoncept, Steuerberater und kleinen Unternehmen

In der ersten Stufe wird vom Forscher auf Vorträgen und Seminaren das betriebswirtschaftliche Problembewußtsein der Steuerberater geschärft, um so die Diffusion betriebswirtschaftlichen Wissens zu gewährleisten. Verschiedene Steuerberater sehen aufgrund dieser ersten Stufe, daß einige ihrer Mandanten betriebswirtschaftliche Hilfestellung benötigen und hierfür auch Abhilfemöglichkeiten

("Beratungskonzepte") vorhanden sind, die unter externer Hilfe implementiert werden können.

In einer zweiten Stufe erfolgt eine direkte Umsetzung der Beratungskonzeption (z.B. des Finanzplanungssystems) unter Mithilfe eines kooperierenden betriebswirtschaftlichen Beraters, wobei das positive Vertrauensverhältnis Steuerberater - kleines Unternehmen sofort günstige Ausstrahlungseffekte auf den Berater und die Konzeption vermittelt und Mißtrauen oder Widerstände seitens des Betriebes gar nicht erst aufkommen läßt.

Dobson sieht bereits 1962 die großen Vorteile, die diese Berufsgruppe in Hinblick auf betriebswirtschaftliche Beratungen bei kleinen Unternehmen hat:

"The already-established relationship gave the accountants an excellent entree."¹⁾

Trotzdem gibt es einige Hindernisse, die einer Ausweitung der direkten betriebswirtschaftlichen Beratungstätigkeit von Steuerberatern entgegenstehen.

2.4.3.3 Hindernisse beim Expansionsstreben

Vielfach jedoch wird der Steuerberater (insbesondere bei gut gehenden Kanzleien), aufgrund der Quantität der (steuerlich) zu beratenden Mandanten, schon aus Zeitgründen nicht in der Lage sein, sich intensiv mit den betriebswirtschaftlichen Problemen seines Mandanten auseinanderzusetzen (zumal auch der steuerliche Bereich immer komplexer und zeitaufwendiger wird) bzw. betriebswirtschaftliche Konzeptionen selbst umzusetzen; trotzdem wird er

1) Dobson, J.T. (1962), S. 83.

von vielen kleineren Unternehmen als "Allround-Berater" angesehen.¹⁾

Vom zeitlichen Problem einmal abstrahiert, fehlt in der Regel aber gerade den Steuerberatern das zur betriebswirtschaftlichen Beratung nötige Know-how, da sich nicht wenige Steuerberater darauf beschränken,

"... standardisierte Buchhaltung und vergangenheitsorientierte, schematische Jahresabschlüsse und Steuererklärungen zu fertigen."²⁾

Ebenfalls negativ beurteilt Higdon das Engagement von Steuerberatern (oder Wirtschaftsprüfern) im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung; allerdings aus anderen Gründen. Er sieht die Gefahr, daß die Auswertungen der beratenden Unternehmen von dieser Gruppe der Steuerberater so manipuliert werden können, daß letztendlich jede durchgeführte Beratung als erfolgreich dargestellt werden kann.³⁾

Eine direkte Umsetzung betriebswirtschaftlicher Konzepte durch die Steuerberater wird aber auch von den kleinen Unternehmen selbst skeptisch betrachtet. Nur ein Drittel aller von Szyperski und Klaile befragten kleineren Betriebe will dem Steuerberater (oder auch dem Wirtschaftsprüfer) die Fähigkeit, ein Unternehmen beraten zu können, zugestehen.⁴⁾

1) Vgl. Vogel, K.-H. (1979), S. 23.

2) Goetzke, W. und Knief, P. (1982), S. 412. In bezug auf die zeitliche Belastung und den inhaltlichen Gehalt könnte sich in Zukunft eine Wende anbahnen, da z.B. die DATEV-Genossenschaft mit ihren immer vielfältigeren Dienstleistungen individuelle Branchenlösungen anbietet und hierfür mit dem Motto: "Wir nutzen erfolgreich die Informationstechniken" Öffentlichkeitsarbeit betreibt - vgl. DATEV (1983), S. 30.

3) Vgl. Higdon, H. (1971), S. 256.

4) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 38, o.S.

Aufgrund der eher retrospektiven Aufgabenstellung, die Steuerberater (und Wirtschaftsprüfer) normalerweise zu bewältigen haben, und die sich mehr auf Ratschläge von bereits vollzogenen Schritten bezieht, beurteilt Dahl die Beratungsleistungen dieser Berufsgruppe ebenfalls eher negativ.¹⁾

Angesichts der auch im Steuerberatungsbereich immer härter werdenden Konkurrenzsituation (was keineswegs in Widerspruch zur Auslastung gut gehender Kanzleien steht) sind tatsächlich jedoch viele Steuerberater bestrebt, sich durch betriebswirtschaftliche Beratungen (z.B. mit DATEV-Unterstützung) zusätzliche Verdienstquellen zu schaffen (bzw. mühen sich, den wachsenden Nachfragewünschen der Mandantschaft nach bestimmten Problemlösungen, z.B. im Finanzplanungsbereich, Rechnung zu tragen).²⁾ Eine direkte staatliche Bezuschussung betriebswirtschaftlicher Beratungen durch einen Steuerberater ist aufgrund der bestehenden Richtlinien nur über eine eigene juristische Person (z.B. GmbH) möglich; aber auch hier erfolgt eine Förderung nur dann, wenn es sich bei dem beratenden Unternehmen nicht um einen Mandanten aus der Steuerkanzlei handelt.³⁾ Die hier aufgezeigte Entwicklung ist mit ein Grund für die seit 1978 zu beobachtende stete Zunahme der Gesellschaften mit beschränkter Haftung in absoluten wie, bezogen auf den Gesamtberatungsmarkt, relativen Größen. Während noch 1978 nur 10 % aller Beratungsunternehmen die Rechtsform einer GmbH hatten (verglichen mit 70 % Einzelunternehmen), waren es gemäß den Untersuchungen des Autors

1) Vgl. Dahl, E. (1967), S. 87.

2) Vgl. zum Konkurrenzdenken der Steuerberater: Kelley, R.E. (1981), S. 146; Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), S. 10.

3) Vgl. Richtlinien (1984 b), §§ 2.3.1 und 4.1, S. 3.

(vgl. Punkt 4.2.2 dieser Arbeit, S. 359 f.) bereits knapp 30 % (ca. 70 % Einzelunternehmen).¹⁾

Besonderes Augenmerk sollte auch auf den Beratungsmarkt in den USA gelegt werden. Unter den 20 größten Beratungsfirmen befinden sich alle acht namhaften Steuerberatungsfirmen; hier scheinen sich in der Bundesrepublik für den Beratungsbereich kleinerer Unternehmen erste Indizien einer analogen Entwicklung (wenn auch in deutlich geringerem Umfang) abzuzeichnen.²⁾ Gerade deshalb muß der betriebswirtschaftliche Berater, in der Zukunft noch stärker als in der Vergangenheit, um eine Zusammenarbeit mit den steuerberatenden Berufen bemüht sein, und diesen nicht nur als Konkurrenten betrachten.

"The accountancy groups seem to set fair to provide the biggest challenge in the home market to the traditional consultancy practices in the next decade."³⁾

Andererseits müssen auch Abgrenzungen vorgenommen werden; vor allem dann, wenn die Schwierigkeiten des kleinen Betriebes auf Fehlleistungen oder Unterlassungen des Steuerberaters zurückzuführen sind, und ein Wechsel betriebswirtschaftlich sinnvoll erscheint. Ähnliche Überlegungen gelten übrigens für die nächste zu besprechende Gruppe, die Kreditinstitute in analoger Weise; auch bei diesen kann eine einseitige Fixierung des kleinen Unternehmens letzteren nicht immer nur Vorteile bringen.

1) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 10.

2) Vgl. Demetriou, E.M. (1982), S. 51.

3) Kelley, R.E. (1981), S. 146.

2.4.4 Kreditinstitute

Wegen ihrer nicht zu unterschätzenden Rolle in nahezu allen Entwicklungsstadien des kleineren Unternehmens wird von verschiedenen Seiten her empfohlen, die Bankbeziehungen auch dann zu pflegen, wenn kein Kredit benötigt wird.¹⁾ Stellt später der betriebswirtschaftliche Berater einen Kapitalbedarf fest, so kann dieser wesentlich einfacher befriedigt werden, als wenn erst ein neuer Kontakt zu einem Kreditinstitut entwickelt werden muß.

Der wesentliche Einfluß, der von den Kreditinstituten auf kleine Unternehmen ausgeht, läßt sich auch anhand von Zahlenmaterial verdeutlichen: Nach Untersuchungen, die im Auftrag der Small Business Administration durchgeführt wurden, haben 70 - 80 % aller kleineren Unternehmen in den USA Bankkredite aufgenommen; Bank- (und Lieferanten-) Kredite machen dort zwei Drittel der gesamten Verbindlichkeiten der kleinen Betriebe aus.²⁾ Empirischen Erhebungen der amerikanischen Zentralbank zufolge werden Bankkredite mit 56 % von kleineren Betrieben an zweiter Stelle hinter den Lieferantenkrediten (70 % - Mehrfachnennung möglich) als wichtigste Finanzierungsform genannt (wobei letztere vielfach von den kleinen Unternehmen gar nicht als Kreditform wahrgenommen werden).³⁾ Die entsprechenden Zahlen für die Bundesrepublik sind nicht niedriger anzusetzen; auch hier zählt der Bankkredit für kleine Unternehmen zu den wichtigsten Finanzierungsquellen.⁴⁾

1) Vgl. Käser, W. (1983), S. 145.

2) Vgl. Small Business Administration (1983), S. 98/100.

3) Vgl. Small Business Administration (1983), S. 102; Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 100.

4) Vgl. Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 90.

Angesichts dieser Bedeutung, die den Kreditinstituten zukommt, kann der betriebswirtschaftliche Berater nicht umhin, diese in seiner Beratungskonzeption mit zu berücksichtigen, insbesondere wenn staatliche Finanzierungshilfen beantragt werden sollen. So konnten knapp drei Viertel aller von May befragten jungen Unternehmen ihr Vorhaben erst mit Hilfe eines Bankdarlehens realisieren.¹⁾

2.4.4.1 Adaptionserfordernisse aus Sicht der Kreditinstitute

Eine Podiumsdiskussion mit namhaften Bankenvertretern ergab, daß das Verhältnis kleiner Unternehmen mit Kreditinstituten dann problemlos ist,

"... wenn die Notwendigkeit einer 'professionellen Adaption' an die Anforderungen des Bankenapparates anerkannt wird."²⁾

Gerade junge Unternehmen sind oftmals von ihren Ideen und Konzeptionen (soweit überhaupt vorhanden) überzeugt, während das Kreditinstitut tendenziell eher an das Scheitern des Betriebes denkt, so daß dem betriebswirtschaftlichen Berater die o.a. Aufgabe der Adaption gegensätzlicher Standpunkte zukommt. Als Erfolg kann vielfach bereits die Tatsache bezeichnet werden, daß die Bank überhaupt bereit ist, eine Geschäftsbeziehung mit dem kleinen Unternehmen aufzunehmen (bzw. fortzusetzen) und einen Antrag auf staatliche Finanzierungshilfen, wenn auch nur bei gleichzeitiger Beantragung einer 80%igen Ausfallbürgschaft (z.B. bei einer der Kreditgarantiegemeinschaften), weiterzuleiten.

1) Vgl. May, E. (1981), S. 87.

2) O.V. Podiumsdiskussion (1980), S. 68.

In bezug auf das junge Unternehmen oder neue Ideen bei kleineren Betrieben wird es von seiten der Kreditinstitute nicht als Aufgabe gesehen, mit Einlagen Dritter - also von Kunden - unternehmerisches Risiko zu übernehmen, bzw. allgemein, Risikokapital bereitzustellen, für das als einzige Sicherheit Produkte bewertet und beliehen werden müssen, die es z.B. noch nicht gibt, und für die auch noch kein Markt abschätzbar ist.¹⁾

Der betriebswirtschaftliche Berater muß daher nicht nur die Banken in seinen Überlegungsprozeß mit einbeziehen, sondern sollte auch die Kriterien der Praxis zur Kreditwürdigkeits- bzw. Bonitätsbeurteilung kennen. Erst jetzt kann er eine Konzeption für das kleine Unternehmen aufstellen, die auch entsprechend erfolgreich sein wird. Befragte Kreditsachbearbeiter führten folgende wichtige Beurteilungskriterien auf: Rechtsform, Haftungs- und Beteiligungsverhältnisse, Branche, Gründungsjahr und aktuelle Geschäftssituation (z.B. Auftragsbestand) sowie Liquiditätsentwicklung.²⁾ Verschiedentlich wird auch von den "5 C's" der Kreditvergabe gesprochen:

"character" (stellvertretend für die Person des Unternehmers),

"capacity" (für seine Fähigkeiten),

"capital" (für sein eingesetztes Eigenkapital),

"collateral" (für die vorhandenen "parallel laufenden" Sicherheiten) und

"conditions" (für die spezielle Branchenentwicklung).³⁾

1) Vgl. o.V. Banken (1983), S. 35; o.V. Riesenhuber (1984), S. 34.

2) Vgl. Fischer, J.H. (1981), S. 142/143.

3) Leutiger, I. (1979), S. 92.

"Grundsätzlich gilt deshalb, daß jeder Kredit letztendlich ein Personalkredit ist. Im Vordergrund einer Kreditentscheidung steht ganz klar die Bonität oder Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers, d.h. seine wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse, die Qualität seines Managements und die Glaubwürdigkeit seiner Finanzplanung."¹⁾

Im Bereich der Finanzplanung kann der betriebswirtschaftliche Berater die geforderte Glaubwürdigkeit relativ einfach und kurzfristig herstellen (vgl. Punkt 2.3.1.1 dieser Arbeit, S. 70ff.). Für Qualitätsverbesserungen im Management wird dagegen, je nach (Vor-) Bildung der Führung, ein längerer Beratungsprozeß vonnöten sein.

Der betriebswirtschaftliche Berater muß in seinen Darlegungen schlüssig aufzeigen, daß der Betrieb in der Lage sein wird, die einzugehenden finanziellen Verpflichtungen betrags- und termingenau zu erfüllen, da es sich bei der Frage der Erfüllung des Kapitaldienstes aus Bankensicht um einen essentiellen Gesichtspunkt handelt (vgl. auch Punkt 2.3.1.1 dieser Arbeit, S. 70 ff.).²⁾

"The main concern is that future cash flows be able to cover the loan repayments."³⁾

Bei verschiedenen Bankinstituten kann man feststellen, daß diese Sorge proportional zum Alter des kleinen Unternehmens abnimmt, insbesondere dann, wenn in der Vergangenheit entsprechende Erfolge nachzuweisen waren; und so das in der Gründungsphase vorherrschende Mißtrauen der Kre-

1) Seipp, W. (1983), S. 3 (Hervorhebungen im Original).

2) Vgl. Burgard, H. (1983), S. 305.

3) Fertuck, L. (1982), S. 37.

ditinstitute abgebaut werden konnte.¹⁾ Durch zu großzügige Kreditvergabe bzw. durch ein Zuviel an Kapital werden notwendige Anpassungsprozesse verzögert oder verhindert und ein latent vorhandener betriebswirtschaftlicher Beratungsbedarf zu spät erkannt (vgl. Punkt 2.3.1.2 dieser Arbeit, S. 79 f.).²⁾

Bei allen seinen Überlegungen sollte der betriebswirtschaftliche Berater aber die Bankregel nicht außer acht lassen, daß die Bonität eines Kredites erst bei seiner Rückzahlung feststellbar ist; eine Kreditvergabe aus Bankensicht also mit einer permanenten Verlustgefahr verbunden ist.³⁾

Keinesfalls sollte der Berater, gerade bei jungen Unternehmen, Euphorie in Hinblick auf den alleinigen Erfolg seiner Beratungskonzeption verbreiten, ohne die Sicherheitenfrage mit einzukalkulieren. Subjektiv gesehen stellen die finanziellen Bedingungen häufig die stärkste Restriktion für die jungen Unternehmen dar, bzw. fühlen sich diese hier am meisten eingeengt, und sind somit besonders anfällig gegenüber schnellen Versprechungen der Berater in bezug auf gute Bankkontakte.⁴⁾

"... if the pressures are urgent ... the client is vulnerable to the first fast-talking salesman who offers a solution."⁵⁾

1) Vgl. Fertuck, L. (1982), S. 34.

2) Pouglin, E. (1977), S. 23/24.

3) Vgl. Fischer, J.H. (1981), S. 34, 41 und 131.

4) Vgl. Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 42.

5) Kelley, R.E. (1981), S. 107.

Es zeigt sich in der Beratungspraxis der Autoren immer wieder, daß - entgegen der Ansicht Krügers - bei Bankverhandlungen in erster Linie werthaltige Sicherheiten eine Rolle spielen, und der Frage, ob eine Beraterunterstützung vorhanden ist, ebenso sekundäre Bedeutung zukommt, wie z. B. der Ertragskraft des kleinen Unternehmens.¹⁾

Bereits vor über 20 Jahren wurde die überdurchschnittliche Rolle der Sicherheitsaspekte im Bankensektor bemängelt; Gantzels Hoffnung, daß die Banken in Zukunft etwas risikofreudiger werden, hat sich bis heute noch nicht erfüllt.²⁾ Die Gründung von zum Teil staatlich gestützten Risikokapitalgesellschaften läßt jedoch einen Umdenkprozeß in die richtige Richtung erkennen. Nach wie vor wird aber im herkömmlichen Bankenbereich bei jungen Unternehmen, wo keine Leistungsdaten aus der Vergangenheit vorhanden sind, eben doch fehlende Sicherheiten mit fehlender Kreditwürdigkeit gleichgesetzt.³⁾

Das Potential der vorhandenen Sicherheiten determiniert weiterhin sehr wesentlich die Verhandlungsposition des kleinen Unternehmens bei den Kreditinstituten und damit letztendlich auch die Möglichkeiten der Fremdkapitalbeschaffung, bzw. wird in der Regel die Gewährung eines Bankkredites bei nicht ausreichenden Sicherheiten abgelehnt werden, was sich insbesondere auf die Verschuldungspolitik ertragsschwacher Unternehmen erschwerend auswirkt.⁴⁾ Der enge Spielraum für einen betriebswirtschaft-

1) Vgl. Krüger, W. (1980), S. 62/63.

2) Vgl. Gantzel, K.J. (1962), S. 238.

3) Vgl. Krüger, W. (1980), S. 63; Schinkel S. und Steiner, J. (1980), S. 10.

4) Vgl. Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 30/44.

schaftlichen Berater bei Aufstellung einer Konzeption (z. B. für den Finanzierungsbereich) unter der herrschenden Dominanz des Sicherheitsdenkens bei Banken wird durch folgende Daten sichtbar: 1976/77 waren rund 90 % des gemeinschuldnerischen Vermögens mit Sicherungsrechten belastet, wobei die Kreditinstitute mit knapp 63 % den größten Teil dieser Rechte (zu 64 % Grundpfandrechte und zu 20 % Sicherungsübereignungen; letzte haben nach Meinung der Banken nur "moralischen" Charakter) inne hatten.¹⁾

Im Gegensatz zum Bonitätsrisiko kann der betriebswirtschaftliche Berater wenig Hilfestellung bei der zweiten Hauptsorge der Banken leisten, ob die (angebotenen) Sicherheiten auch im Verwertungsfall entsprechende Erlöse einbringen (das sogenannte Besicherungsrisiko).²⁾ Wie Hauschildt bereits ausgeführt hat, basieren Sicherheiten, und auch Mobiliar- und Immobiliarsicherheiten sind - was Knief richtig sieht - nur "Sicherheiten", auf unsicheren Erwartungen und stellen somit keinen Ersatz für mangelnde Ertragskraft dar, doch ist, zumindest aus der Beratungstätigkeit des Autors, diesem kein Fall bekannt, wo die Kreditentscheidung z.B. nur auf der Basis prognostizierter Jahresabschlußdaten gefällt wurde.³⁾

Somit läßt sich das bisher Dargestellte aus Bankensicht unter der Regel subsummieren:

"Sicherheit so viel wie möglich, Risiko so viel wie nötig!"⁴⁾

1) Vgl. Steiner, M. (1980), S. 63/64. An den aufgeführten Zahlen haben sich bis dato keine wesentlichen Verschiebungen ergeben.

2) Vgl. Hasenkamp, H. (1981), S. 74.

3) Vgl. Knief, P. (1981), S. 215.

4) Seipp, W. (1983), S. 1.

Angesichts der steigenden Insolvenzzahlen (vgl. Punkt 2.2.3.1 dieser Arbeit, S. 47 f.) muß der betriebswirtschaftliche Berater also eine "'Renaissance' des Sicherheitsdenkens" bei den Banken in sein Kalkül mit einbeziehen.¹⁾ Andererseits sind aber bei verschiedenen Kreditinstituten Bestrebungen im Gange — wie die nachfolgenden Überlegungen zeigen werden —, durch eigene Beratungen bei kleinen Unternehmen zu einer Verbesserung der betrieblichen Entscheidungen des Managements zu gelangen, um auf diese Weise der alten Bankregel Rechnung tragen zu können, daß der ungesicherte Kredit oft der sicherste Kredit ist.²⁾

2.4.4.2 Beratung durch Kreditinstitute

Die Unternehmensberatung kann nach Gemms Auffassung keiner bankbetrieblichen Elementarfunktion (z.B. Finanzfunktion) zugeordnet werden, und ist somit als bankfremde Leistung anzusehen.³⁾ Trotzdem wird auch im Bereich der Kreditinstitute, aufgrund des vorhandenen Konkurrenzdruckes, eine kräftige Steigerung des Beratungsvolumens aus Profilierungsgründen angestrebt bzw. einkalkuliert.⁴⁾ So wirbt z.B. die Hypo-Bank AG, München mit folgender Anzeige:

"Unser Firmenbetreuer wird gemeinsam mit Ihnen den Liquiditätsbedarf Ihres Unternehmens ermitteln."⁵⁾

1) Seipp, W. (1983), S. 2; vgl. Steiner, M. (1980), S. 2.

2) Vgl. Seipp, W. (1983), S. 3.

3) Vgl. Gemm, K. (1979), S. 247.

4) Vgl. Gemm, K. (1979), S. 254; Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), S. 13.

5) Hypo-Bank AG (1983), S. 59.

Aus Kostengründen wird dabei im Bankensektor immer mehr versucht, solche Beratungen zu standardisieren bzw. zu automatisieren und eine Computerunterstützung mittels integrierter Informationssysteme durchzuführen (z.B. für Existenzgründer aus bestimmten Branchen), was aber nicht überall auf ungeteilte Zustimmung stößt.¹⁾

Die Berliner Volksbank war bundesweit eine der ersten, die Spezial-Informationen über rd. 80 Wirtschaftsbereiche in Form eines "Branchen-Computer-Briefs" jungen Unternehmen zu einer minimalen Schutzgebühr bereitstellte. Naturgemäß können diese "Briefe" z.B. nur allgemeine Angaben zu staatlichen Finanzierungshilfen oder zur Marktentwicklung bieten und keine individuelle Beratungskonzeption ersetzen (was auch gar nicht beabsichtigt ist, denn der potentielle Kunde soll die Volksbank ja nur als kompetenten Ansprechpartner gerade für seine Branche kennenlernen).²⁾

Aber auch die Sparkassen sehen sich als "geborene" Berater für kleine Unternehmen an, da die Beratung (insbesondere natürlich in Finanzierungsfragen) nach Schneider zum Bankgeschäft gehört, wie Zement und Steine zum Bauen; verschiedentlich wird über die Beratung hinaus eine "permanente Firmenbetreuung" gefordert.³⁾ Teilweise werden erhebliche Freiräume im Beratungsbereich der Banken gesehen.

"Daß bei den Kunden noch ein erheblicher Bedarf dafür besteht, zeigen nicht zuletzt die Erfolge von Wettbewerbern aus dem Nichtbankenbereich. Mehr Beratungskapazität setzt aber ein weitgehendes Rationalisieren des Routinegeschäftes voraus."⁴⁾

1) Vgl. Buchholz, P. (1983), S. 107; Siewert, M. (1983), S. 47.

2) Vgl. Berliner Volksbank, o.J., o.S.

3) Schneider, E. (1979), S. 85, 86 und 91 (Hervorhebung im Original). Vgl. Siewert, W. (1983), S. 47.

4) O.V. Elektronik hilft (1984), S. 17. Z.T. wird auch bereits in den Spezialpublikationen der Kreditinstitute auf betriebswirtschaftliche Beratungen eingegangen. Vgl. Grenzebach, R. (1982), S. 310 f.

Allgemein gehen die Kreditinstitute vom Vorliegen eines äußerst vielfältigen Informationsangebotes in den eigenen Reihen aus, das

"... bis hin zu schriftlicher Beratung mittelständischer Firmen über den Einsatz von Kleincomputern..."

reicht und in Zukunft sogar noch weiter zur strategischen Planung und Unternehmensführung vertieft werden soll.¹⁾

Ähnliche Entwicklungen sind seit einiger Zeit auch in den USA zu beobachten:

"In 1982, many urban banks set up special units to serve small businesses within their community; others showed an increased interest in meeting small business service needs. These services included cash management, account reconciliation, bill paying, and loans."²⁾

Wenn es dann jedoch z.B. um die konkrete Finanzplanung eines kleinen Unternehmens geht, verfügt die Hausbank, zumindest nach der Ansicht verschiedener betriebswirtschaftlicher Experten, meist nur über unzureichende Informationen.³⁾

Bereits 1962 lehnte Dobson die betriebswirtschaftliche Beratungstätigkeit von Kreditinstituten kategorisch ab:

1) Hooven, E.v. (1983), S. 42.

2) Small Business Administration (1983), S. 119.

3) Vgl. Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 63; Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 64.

"Normally, bankers are not familiar enough with the work of outside consultants to be of any help to the small businessman."¹⁾

Neben Informations- und Kostenaspekten (bei letzteren hauptsächlich die haftungsrechtliche Frage, wer z.B. für die finanziellen Konsequenzen einer falschen Beratung aufkommt) stellt die mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter aus Bankensicht ein Haupthindernis für eine stärkere Expansion auf dem Beratungsgebiet dar; ein Zustand, der sich aufgrund der internen Kultur und der Dominanz des Sicherheitsdenkens bei den Kreditinstituten so schnell auch nicht ändern wird, obwohl vereinzelt auch andere Ansichten, z.B. von Gemm, geäußert werden.²⁾ Von den Kreditinstituten selbst durchgeführte Schaltertests, bei denen sich Testkunden informieren lassen, decken permanent gravierende Mängel im Beratungsbereich auf, die sich z.T. darauf zurückführen lassen, daß die Angestellten erst immer wieder von neuem vom Nutzen einer auf den Kunden ausgerichteten Beratung überzeugt werden müssen.³⁾

Hierbei müssen auch mentalitätsmäßige Unterschiede zwischen Vertretern von Kreditinstituten und kleinen Unternehmen mit berücksichtigt werden, die vielfach dann auftreten, wenn der "Kreditrahmen als Maß aller Dinge" ange-

1) Dobson, J.T. (1962), S. 83.

2) Vgl. Gemm, K. (1979), S. 252; Guilino, E. und Ophoff, R. (1983), S. 259; Hauschildt, J. (1981 a), S. 4; Pougin, E. (1977), S. 28.

3) Vgl. Kunkel, E., Mink, H. und Widera, E. (1982), S. 497. Tests wären übrigens auch ein gutes Mittel, im freiberuflichen Beratungsmarkt mehr Transparenz zu schaffen. Z.B. könnten neutrale, betriebswirtschaftlich qualifizierte "Testgründer" die Fähigkeit der einzelnen Berater sondieren, tragfähige Konzeptionen zu entwickeln und über die Veröffentlichung der erzielten Ergebnisse einen gewissen "moralischen" Druck auf die Berater, z.B. in Hinblick auf das Preis-/Leistungsverhältnis, ausüben (vgl. Punkt 5.1 dieser Arbeit, S. 534).

sehen wird, weshalb den Äußerungen Rüschepöhlers zuzustimmen ist, der - auch langfristig - den Schwerpunkt der Beratung durch die Banken auf finanzielle Aspekte beschränkt sehen will.¹⁾

"Probably the most significant attitude - an attitude expressing extreme caution - was towards financial assistance, where, in almost every case, the bank manager was seen as the only source of financial help."²⁾

Eine Ausweitung der direkten betriebswirtschaftlichen Beratung der Kreditinstitute über den Finanzierungsbereich hinaus könnte nach Pougin z.B. die Folge haben, daß die Bank dem kleinen Unternehmen auch noch die Investitionsentscheidung abnimmt, und damit ein Quasi-Obligo für die Rückzahlung des eigenen Kredits übernimmt.³⁾

Andererseits mehren sich auch bei den Kreditinstituten die Ansichten, daß bei rechtzeitiger Kooperation von kleinem Unternehmen und Bank, insbesondere auf dem Gebiet der Finanzplanung, durch den Kreditgeber selbst manche Insolvenz hätte vermieden werden können:⁴⁾

"Ganz ohne Zweifel haben auch die Sparkassen und Banken in der Vergangenheit auf diesem Gebiet etwas versäumt."⁵⁾

Dem oben geschilderten Dilemma versucht man nun von seiten der Kreditinstitute durch Gründung eigener Beratungs-

1) Rüschepöhler, H.J. (1979), S. 226/228.

2) Golby, C.W. und Johns, G. (1971), S. 4.

3) Vgl. Pougin, E. (1977), S. 26.

4) Vgl. o.V. kein Verlaß (1983), S. 240; Pougin, E. (1977), S. 28.

5) Grothgar, V.K.E. (1982), S. 491.

gesellschaften (nicht zuletzt auch aus Diversifikationsgründen) zu entgehen bzw. wurde verschiedentlich an bestehenden Unternehmensberatungsfirmen eine (Mehrheits-) Beteiligung angestrebt, um so die vorhandenen Potentiale (z.B. EDV-Bilanzanalyse-Verfahren EBIL der Sparkassen, Vergleichszahlen des zentralen Branchendienstes der Deutschen Girozentrale) besser ausnützen zu können.¹⁾ Wie nachfolgende Überlegungen zeigen werden, läßt sich hiermit aber das Auftreten von Interessenkonflikten nicht verhindern:

2.4.4.3 "Gate-keeper" Funktion der Kreditinstitute

Bereits unter Punkt 2.3.1.3 dieser Arbeit, S. 82, ist aufgeführt, daß es für die unterschiedlichsten Vorhaben kleiner Unternehmen in allen Entwicklungsstadien staatliche Finanzierungsprogramme gibt, die über die Kreditinstitute als Zahlstellen abgewickelt werden.²⁾ Dabei ist die Zinsmarge (in der Regel 1 %) von staatlicher Seite bereits festgelegt; die Bank hat also aus rentabilitätsmäßigen Überlegungen kurzfristig nur wenig Interesse, diese Kredite an den Kunden weiterzuleiten, zumal eine risikopolitische Komponente in Form der bei der Hausbank verbleibenden Primärhaftung jene Art der Kreditgewährung noch unlukrativer erscheinen läßt (gerade der letzte Punkt kann durch Übernahme einer staatlichen Ausfallbürgschaft, die sich auf maximal 80 % der abzusichernden Summe beschränkt, nicht gänzlich beseitigt werden; anders dagegen in den USA, wo die Small Business Administration an kleine Unternehmen direkt Kredite gewähren kann, wenn die Betriebe

1) Vgl. Gemm, K. (1979), S. 249/253.

2) Vgl. Dickertmann, D. (1980), S. 541.

sich zuvor vergeblich um Bankdarlehen beworben haben).¹⁾ Insbesondere dann, wenn das zu beratende Unternehmen über ausreichende Sicherheiten verfügt, müßte das Kreditinstitut bzw. der angeschlossene Berater, bei einer unterstellten Dominanz des Eigeninteresses, die Aufnahme von Hausbankmitteln empfehlen, da hier die verbleibende Zinsmarge, verglichen mit staatlichen Programmen, drei- bis viermal so hoch ist (und auch der Bearbeitungsaufwand entsprechend niedriger ist). Das Kreditinstitut (bzw. dessen Berater) gerät hier also in einen gewissen Konflikt zwischen Eigeninteresse (Absatz eigener Gelder, Sicherheitsstreben) und dem Interesse des kleinen Unternehmens nach möglichst günstiger Finanzierung ohne Einsatz von übermäßig viel Sicherheiten. Dies wiederum läßt Gemm zu der Ansicht kommen:

"Beratung, die in erster Linie den Absatz von Dienstleistungen begleitet, oder die vorrangig aus Sicherheitsgründen erfolgt (jede Beratung also, die vornehmlich auch Eigeninteressen des Kreditinstitutes dient), kann nicht als Unternehmensberatung gelten."²⁾

Tatsache ist jedoch, daß eine solche, wie immer auch zu bezeichnende Beratung in der Praxis erfolgt, und der kleine Betrieb in seinem Entscheidungsprozeß beeinflusst wird. Festzuhalten bleibt in jedem Fall aber: Den Kreditinsti-

1) Vgl. Dickertmann, D. (1980), S. 187/188; o.V. Staatskredite (1983), S. 251 f.; Sullivan, D.J. und Lane, J.F. (1983), S. 133 ff.

2) Gemm, K. (1979), S. 246. Mit der gleichen Begründung (wie bei Gemm) könnte man beispielsweise auch behaupten, daß die bisher praktizierte, bezuschusste Unternehmensberatung keine betriebswirtschaftliche Beratung im engeren Sinn darstellt, da diese Beratung rein im Eigeninteresse der Berater/Beratungsunternehmen bzw. nur im Hinblick auf Erhalt staatlicher Fördermittel erfolgt (vgl. Punkt 4.5 dieser Arbeit, S. 522 ff.).

tuten kommt in Hinblick auf die staatlichen Finanzierungsprogramme Filter- oder "Gate-keeper"-Funktion zu; ob mit oder ohne eigene (oder auch neutrale) Beratung regeln sie nach ihren Kriterien die Zugangsmöglichkeiten zu den öffentlichen Finanzierungshilfen.¹⁾ So wurde ein Interessent, der sich testweise von verschiedenen Banken beraten ließ und dem immer nur Hausbankgelder angeboten wurden, wie folgt belehrt:

"... Aber das wäre ja im Prinzip falsch, wenn ich Ihnen ein haus-eigenes Papier nicht empfehlen würde."²⁾

Teilweise wird diese Gate-keeper-Funktion auch zum Nachteil der kleinen Unternehmen ausgenutzt. 57 % der von May befragten jungen Betriebe, die öffentliche Finanzierungshilfen in Anspruch genommen hatten, nahmen gleichzeitig noch ein Bankdarlehen auf.³⁾ Von 427 von Schinkel und Steiner befragten Existenzgründern, die ein ERP-Darlehen erhalten hatten, benötigten über 38 % noch zusätzliche Darlehen der Hausbank, aber nur knapp 9 % der jungen Betriebe setzten Darlehen der Bundesländer ein.⁴⁾

Eine optimale Finanzierung mittels staatlicher Gelder kommt dagegen ohne solche Bankdarlehen aus (sieht man einmal von Sonderfällen, wie Finanzierung von Kraftfahrzeugen ab), bzw. kann sich das Unternehmen auf einen kurzfristigen Betriebsmittelkredit mit Basis tatsächlicher Inanspruchnahme beschränken. Unterstellt man ferner, daß die jungen Betriebe selbst kein Interesse an relativ teuren Bankdarlehen haben, so ist zu vermuten, daß die Kre-

1) Vgl. Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 43.

2) O.V. Was Bankberater (1982), S. 7.

3) Vgl. May, E. (1981), S. 88.

4) Vgl. Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), S. 83.

ditinstitute die kleinen Unternehmen entweder wissentlich falsch beraten haben (um eben doch eigenes Geld "abzusetzen") oder, was wahrscheinlicher ist, sich selber nicht in den Konditionen und der Kombination der Förderprogramme auskannten.

Im Laufe der Beratungstätigkeit des Autors stellte sich immer wieder heraus, daß auch Mitarbeiter von Sonderkreditabteilungen nicht über die letzten Feinheiten der staatlichen Programme informiert waren. Selbst May, die über das Gebiet der öffentlichen Förderung von Existenzgründern am Institut für Mittelstandsforschung Untersuchungen durchführte, irrte, als sie davon ausging, daß eine Gründung über staatliche Hilfen mit nur 8 % Eigenkapital möglich sei (tatsächlich werden beim Eigenkapitalhilfeprogramm der Lastenausgleichsbank in Bonn schon seit Jahren mindestens 12 % gefordert).¹⁾

Natürlich sind auch hier Unterschiede zwischen den einzelnen Kreditinstituten vorhanden, doch die Inflexibilität der kleinen Unternehmen hindert letztere daran, aus eigenem Antrieb einmal bei einer Konkurrenzbank Angebote einzuholen; so haben nur 8 % aller, von der Kölner Handwerkskammer untersuchten Betriebe in den letzten fünf Jahren ihre Hausbank gewechselt.²⁾

Die Beratungstätigkeit des Autors hat ferner gezeigt, daß die großen überregionalen Universalinstitute, wie z.B. die Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG oder Commerzbank AG, trotz gegenteiliger Bekundungen von leitender Seite, im konkreten Einzelfall wenig Interesse an der Bearbei-

1) Vgl. May, E. (1981), S. 92.

2) Vgl. o.V. Kein Verlaß (1983), S. 240.

tung von Anträgen auf Finanzierungshilfen von kleinen Unternehmen haben (was sich auch in der relativ geringen Anzahl der eingereichten Förderanträge widerspiegelt), während Regionalbanken, wie z.B. Bayerische Vereinsbank AG, Hypo-Bank AG oder auch die Sparkassen, Volksbanken bzw. Raiffeisenkassen, teilweise schon aus Satzungsgründen (oder von Beleihungsspielräumen) her, eher bereit sind, kleinen Unternehmen zu helfen.¹⁾ So heißt es z.B. in § 3 des Nordrhein-Westfälischen Sparkassengesetzes:

"Die Kreditversorgung dient vornehmlich der Kreditausstattung des Mittelstandes sowie der wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise."²⁾

Eine betriebswirtschaftliche Beratung durch Kreditinstitute oder von diesen abhängigen Beratern kann erst dann nachhaltigen Erfolg zeigen, wenn auch in den einzelnen Filialen erkannt wird, daß - langfristig gesehen - ein kleines Unternehmen mit niedriger Kostenbelastung (und dazu gehören auch die Zinsen für Hausbankkredite) eher überlebt und somit einen guten Geschäftspartner ergibt. Im Interesse aller Beteiligten sollte das Schaffen langfristiger Potentiale (z.B. mittels Beantragung günstiger Finanzierungshilfen) Vorrang vor kurzfristigen Gewinnmaßnahmen haben (z.B. durch teure Hausbankmittel).

Diese Denkweise muß auch für die im folgenden dritten Teil der Arbeit zu besprechenden, nicht von Kreditinstituten beschäftigten Unternehmensberatern als Maxime gelten, wenn

1) Vgl. Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 136/137.

2) Hauschildt, J. (1981 a), S. 18. Sprenger et al. zufolge haben die Sparkassen und Kreditgenossenschaften eine quasi "marktherrschende Stellung" bei der Beantragung und Bearbeitung von staatlichen Finanzierungshilfen. Vgl. Sprenger, K.-A. et al. (1982), S. 93/94.

sie in Zukunft ihren Einfluß auf kleine Unternehmen behalten bzw. einen solchen erst noch aufbauen wollen. Die Bemühungen der Institute in dieser Richtung waren nur dann erfolgreich, wenn folgende Frage bejaht werden kann:

"Is this a better, more effective person, because of the help we provided?"¹⁾

Inwieweit die bundesdeutsche Beratungspraxis bei kleinen Unternehmen erfolgreich im o.a. Sinn ist, kann an dieser Stelle noch nicht beurteilt werden, da bislang nur Erkenntnisse über kleine Unternehmen, wenn auch aus unterschiedlichen Perspektiven, gesammelt wurden, und der gesamte Beratungskomplex, sofern er nicht als Einflußfaktor in bezug auf kleine Unternehmen relevant erschien, ausgeklammert war. Im folgenden dritten Teil dieser Arbeit liegt das Schwergewicht der Erkenntnisgewinnung nun im Beratungsbereich (ohne den Bezug zu den kleinen Unternehmen aufzugeben).

1) Berry, J. (1983), S. 333. Eine bloße Kreditgewährung wird in diesem Sinne als für den Beratungserfolg nicht ausreichend angesehen (vgl. zur Effizienz von Beratungen Punkt 3.4.2 dieser Arbeit, S. 326 ff.).

Dritter Teil

Forschungsergebnisse über den Bereich "betriebswirtschaftliche Beratung"

Beratungsberichte bzw. -konzeptionen können nur dann analysiert und beurteilt werden, wenn der betriebswirtschaftliche Forscher selbst über die dazu nötigen Erkenntnisse aus dem Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung verfügt. Die Ausarbeitung von Verbesserungsvorschlägen (zumindest in der hier angestrebten evolutionären Form) setzt gleichfalls eine Beschäftigung mit vorhandenem Wissen voraus, was im folgenden auch praktiziert werden soll.

Zunächst geht es um die Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Beratung, um so eine sichere Basis für die anschließenden Überlegungen zu gewinnen. Diese werden sich mit den Problemen vor, während und nach einer betriebswirtschaftlichen Beratung (bei kleinen Unternehmen) befassen. Doch als erstes zur Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Beratung.

3.1 Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Beratung

Eine allgemeinverbindliche Definition, was betriebswirtschaftliche Beratung ist, existiert nicht.¹⁾ Krebs führt dies auf den "äußerst geringen Präzisionsgrad" sowie ein

1) Da es u.a. Ziel dieser Arbeit ist, aufzuzeigen, inwieweit betriebswirtschaftliche Erkenntnisse Eingang in die Beratungskonzeptionen (und damit in kleine Unternehmen) finden, wird nicht von Unternehmensberatung gesprochen; gleichwohl gelten die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erkenntnisse analog. Zudem soll eine vorzeitige Festlegung der Beratung auf den Unternehmer, wie dies die Wahl des Terms "Unternehmensberatung" möglicherweise andeuten würde, vermieden werden.

"Höchstmaß an Inkonsistenz" zurück, und spricht von einem "chaotischen Begriffszustand".¹⁾ So werden Berater z.B. als "witch doctors" oder "pop psychologists" bezeichnet.²⁾

"Their clients do not want to live with them - or without them."³⁾

Plastisch charakterisieren Zander und Ziehm die Situation im Beratungsbereich:

" 'Berater ist ein Mann, der Deine Uhr nimmt und sagt, wie spät es ist und Dir dafür eine Rechnung schickt.' "⁴⁾

Trotzdem kann man aus den Aussagen zahlreicher verschiedener Forscher, die sich intensiv mit betriebswirtschaftlichen Beratungsfragen auseinandergesetzt haben, so etwas wie eine "herrschende Meinung" oder einen "Grundkonsens" in bezug auf das, was Beratung eigentlich ist, herauskristallisieren.⁵⁾ An dieser Stelle soll auf die Methode der "paradigmatischen Beispiele" zurückgegriffen und dargestellt werden, welche Definitionsbeispiele in bezug auf die betriebswirtschaftliche Beratung vorhanden sind (analog zur Vorgehensweise bei der Abgrenzung kleiner Unternehmen - vgl. Punkt 2.1 dieser Arbeit, S. 18), um damit auch gleichzeitig die "Menge der intendierten Anwendun-

1) Krebs, D. (1980), S. 54.

2) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 4. Z.T. werden einzelne Berater auch mit Scharlatanen verglichen. Vgl. o.V. Unternehmensberater (1982), S. 70 ff.

3) David, H. (1983), S. 46.

4) Zander, E. und Ziehm, O. (1983), S. 101.

5) Zu den quasi "klassischen" Standardwerken in diesem Bereich sind die lfd. ergänzten Handbücher der Unternehmensberatung von Ibielski und Sebode (1984), bzw. der Wirtschaftsberatung von Goldbeck (1984), zu nennen.

gen" des hier gewählten Paradigmas der betriebswirtschaftlichen Beratung umreißen zu können.¹⁾

3.1.1 Methode der "paradigmatischen Beispiele"

Wie Stegmüller schon allgemein ausführte, ist es gar nicht notwendig (und möglich) alle Merkmale in bezug auf die betriebswirtschaftliche Beratung zu kennen.²⁾ Im folgenden sollen ein paar solcher Beispiele dargestellt werden:

"Consultation is fundamentally the act of helping."³⁾

Bei Higdon, der einen etwas anderen Standpunkt einnimmt, heißt es:

"Generell gesprochen, besteht die oberste Funktion eines Unternehmensberaters einfach darin, Probleme zu lösen."⁴⁾

Diese Probleme können unternehmensexterner (z.B. in Hinblick auf die Konkurrenzbeziehungen) oder -interner Natur (z.B. Nachfolgeregelung) sein.⁵⁾ Wieder andere Forscher sehen die Bereitstellung von Informationen als Hauptaufgabe betriebswirtschaftlicher Beratung an. Mit der Bera-

1) Stegmüller, W. (1980), S. 40/71.

2) Vgl. Stegmüller, W. (1980), S. 71.

3) Bell, C.R. und Nadler, L. (1979 a), S. 1. Vgl. Kakabadse, A.P. (1983), S. 3; Krentzmann, H. (1981), S. 175.

4) Higdon, H. (1971), S. 29.

5) Klein-Blenkers unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen strukturbedingten Problemen, die aus der Betriebsgröße des kleinen Unternehmens resultieren und solchen verhaltensbedingter Art, wobei hier dann weiter differenziert wird nach dem überbetrieblichen, dem zwischenbetrieblichen (z.B. Lieferantenbeziehungen) und dem betrieblichen Bereich. Vgl. Klein-Blenkers, F. (1982), S. 396.

tung ist ihrer Ansicht nach eine, wie auch immer geartete Informationsvermittlung verbunden.¹⁾

Folgt man Keill, so ist die Beratung einseitig auf die Aufbereitung von Informationen, die Vermittlung von Wissen und dessen Anwendung ausgerichtet, wobei er es als Aufgabe des Beraters ansieht:

"... Entscheidungen qualifizierter <zu> machen; er hat eine Reduktion der Entscheidungsunsicherheit zu leisten."²⁾

Hollai geht in seinen Ausführungen von der anzusprechenden Zielgruppe aus, der Unternehmensführung:

"Die Unternehmensberatung bedeutet - ... - Eindringen in die Führungssphäre der Unternehmung",

weshalb er "Unternehmensberatung" sprachlich gleichsetzt mit "Aufgabenübernahme".³⁾

Davidson möchte neben der Zielgruppe auch noch den methodologischen Aspekt berücksichtigt wissen:

1) Vgl. Dahl, E. (1967), S. 4; Demetriou, E.M. (1982), S. 31; Krebs, D. (1980), S. 56/57.

2) Keill, E. (1980), S. 44/146. Beratung ist aber keine einseitige Angelegenheit, sondern als Gegenleistung erhält der Berater sein Honorar (was bei vielen Definitionen und Abgrenzungen übersehen wird): "The provision of sound advice to a receptive audience, in return for a fee, is the business of consultants." - Davidson, F. (1972), S. 3.

3) Hollai, S.G. (1961), S. 9/26. Nach Klein-Blenkers zielt Beratung auf eine Verbesserung der Führungstätigkeit und des Informationsstandes im Unternehmen ab, ohne dabei das Management ersetzen zu wollen. Vgl. Klein-Blenkers, F. (1982), S. 401; ähnlich bei o.V. Beratungsstil (1983), S. 74.

"... the function of the consultant is to help managers to identify the need for new techniques and to assist in their installation and use."¹⁾

Angesichts der Probleme gerade bei kleinen Unternehmen, deren Ursachen meistens in der Person des Inhabers begründet sind (vgl. Punkt 2.4.1 dieser Arbeit, S. 134 f.), warnen dagegen Bell und Nadler vor einem unüberlegten Einsatz beraterspezifischer Techniken:

"Consultation is not simply the mechanical tossing of expertise toward a painful client; it is an experience in shared resources. There is an appropriate place for technique, tactic, and form. However it is the substance and spirit in the helping process which gives consultation its unique humanness."²⁾

Auch Krentzmann stellt auf die persönlichen Beziehungen zwischen Berater und Klienten ab und sieht eine gewisse Interdependenz in ihrem Agieren:

"Thus the consulting process is a two-way personal relationship trying to solve problems, develop opportunities, change a situation, suggest new ways of working, or create new products, methods, systems, and procedures- and in general attempting to make progress."³⁾

Im vierten Teil dieser Arbeit wird zu untersuchen sein, ob bei der zur Zeit praktizierten Beratung kleiner Unternehmen derartige Ansprüche (wie z.B. das Streben nach

1) Davidson, F. (1972), S. 26.

2) Bell, C.R. und Nadler, L. (1979 a), S. 1.

3) Krentzmann, H. (1981), S. 184. Vgl. Beaumont, P.B. (1983), S. 14 ff.

Fortschritt) tatsächlich realisiert werden. Krentzmann gibt mit seiner Abgrenzung von Beratung gleichzeitig noch Hinweise auf deren Aufgabengebiet. Hier versucht Eschbach eine gewisse Systematisierung durchzuführen.

Eschbach sieht die Aufgabe der Beratung - ähnlich wie Mortsiefer, der von einem "Qualifikationsausgleich" spricht, und deshalb die Beratung als besonders für kleine Betriebe geeignete Fördermaßnahme hält - im Ausgleich von "funktionalen Defiziten", die im Unternehmen auftreten und unterscheidet zwischen Situationen, wo die eigenen Kräfte des beratenen Unternehmens zur Problemlösung nicht ausreichen ("Adäquanz-Defizit") und denjenigen, wo die eigenen Kräfte ungeeignet sind ("Harmonie-Defizit").¹⁾ Hier wurde bereits ein erster Schritt in Richtung Unterscheidung von Beratungsarten bzw. -ausprägungsformen unternommen, der im folgenden vertieft werden soll.

3.1.2 Arten und Ausprägungsformen von Beratungen

Eine Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Beratung muß aber auch auf unterschiedliche Arten und Ausprägungsformen von Beratungen eingehen. Benutzt man hierfür den "Consultcube" von Blake und Mouton, der mögliche Formen der Beratung nach Art, Umfang und Zielgruppe auflistet, so kann man vermuten, daß betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen in der Praxis überwiegend dem Bereich 0₁ der Abb. 17 zuzuordnen ist (vgl. Punkt 2.4.2, Abb. 15, S. 145). In vorschreibender Form wird ein Standardkonzept für einen bestimmten Bereich (z.B. Rechnungswesen) mit Blick auf den Unternehmer selbst (und unter Vernach-

1) Eschbach, T.H. (1984), S. 70; Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 7.
Vgl. ausführlicher auch Punkt 3.2.3 dieser Arbeit, S. 241 ff.

lässigung z.B. seiner Mitarbeiter) angewendet (vgl. ausführlich Punkt 4.4 dieser Arbeit, S. 382 ff.).

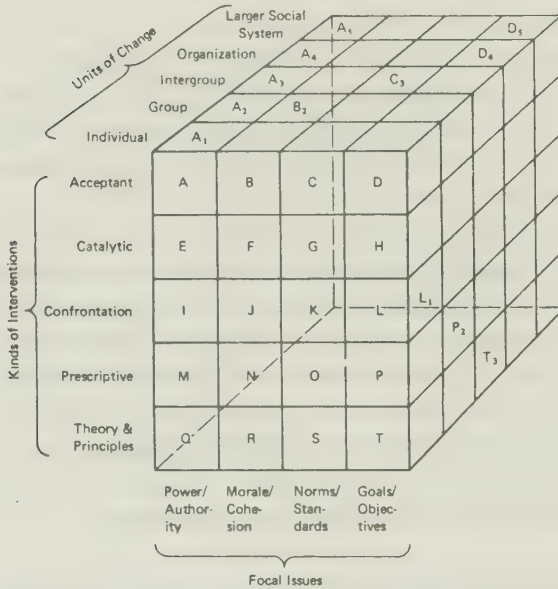


Abb. 17: Consolcube¹⁾

Sofern die Autorität des Beratungsunternehmens ausreicht, wird sich das kleine Unternehmen diesbezüglichen Strategien nicht widersetzen können. Hier kann dann von der Dominanz einer technokratischen Beratungssituation ausgegangen werden, in der, aufgrund festgestellter Sachzwänge, eine bestimmte Verhaltensstrategie dem kleinen Unternehmen diktiert wird, was letztendlich aber ebenso verfehlt

1) Quelle: Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), S. 7.

sein kann, wie dezisionistische Beratungssituationen, in welchen Strategien vom Berater ohne Realisierungszwang produziert werden.¹⁾ Die Rolle des betriebswirtschaftlichen Beraters müßte eher auf dem pragmatischen Sektor liegen; der Führung des kleinen Betriebes sollte nicht in präskriptiver Form gesagt werden, wie sie ihre Geschäfte zu führen hat,

"... instead emphasis should be placed on helping clients to put their knowledge to the best possible use by the application of the most appropriate techniques."²⁾

Leihner geht noch einen Schritt weiter. Er verlangt von der betriebswirtschaftlichen Beratung nicht nur, daß sie dem Manager kleiner Unternehmen ermöglicht, neue Erkenntnisse aufzunehmen und zu verarbeiten, sondern daß sie die Führung auch in die Lage versetzt, das neue Wissen in Entscheidungen transferieren zu können:

"Für den Erfolg einer Beratung ist nicht allein der Lernprozeß, sondern die Transferwirkung entscheidend."³⁾

Eine effiziente betriebswirtschaftliche Beratung müßte also viel eher im Bereich T der Abb. 17 angesiedelt werden (vgl. fünfter Teil dieser Arbeit S. 533 ff.); d.h. eine theoriegestützte (bzw. wissenschaftlich fundierte) Intervention bei kleinen Unternehmen, die zudem planerische Akzente setzt, und damit dem Betrieb langfristig konkrete Handlungsspielräume aufzeigt (z.B. durch eine

1) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 69; Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 377 ff.

2) Evans, S. (1982), S. 8.

3) Leihner, E. (1982), S. 581; vgl. auch S. 580.

kurz- und mittelfristige Liquiditäts- und Finanzplanung). Detailliertere Aussagen sind jedoch erst unter Berücksichtigung weiterer Abgrenzungskriterien möglich.

3.1.3 Abgrenzungskriterien für Beratungen

Greiner unterscheidet zwischen "process-" und "content consulting".¹⁾ Erstere versucht - aufgrund der unterstellten Annahme, daß ein Außenstehender innerhalb kurzer Zeit nicht in der Lage ist, sich in die komplexe Materie des Klienten einzuordnen - durch vermehrtes Stellen von Fragen (und weniger Bieten von spezifischen Antworten) dem Klienten aufzuzeigen, daß langfristig nur er selber sich helfen kann:

"... consultation is listening to the client's problems and helping client to find his own solution."²⁾

In diesem Fall hat der Berater keine Patentlösung für die Probleme des kleinen Unternehmens parat.

Kelley nennt folgerichtig diese Berater "facilitators", die dem Klienten helfen, sich selbst zu helfen und zitiert dabei L. Urwick:

" 'The only work that is really worth doing as a consultant is that which educates - which teaches clients and their staff to manage better for themselves.' "³⁾

1) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 21.

2) Kakabadse, A.P. (1983), S. 3.

3) Kelley, R.E. (1981), S. 126 (keine Originalquelle angegeben) und S. 96.

Der "content consultant" hingegen sagt dem kleinen Unternehmen, wo etwas falsch läuft und unterbreitet ihm konkrete Vorschläge.¹⁾ Kleine Unternehmen präferieren letzteren Weg eindeutig, da die Lieferung von "hard facts" bequem und mit wenig Anstrengungen verbunden ist.

"Consultants are hired to recommend solutions, ..." 2)

Tatsächlich würde jedoch eine ausgewogene Vorgehensweise der betriebswirtschaftlichen Berater dem kleinen Betrieb helfen, bei zukünftig auftretenden Problemen in der Lage zu sein, sich größtenteils aus eigener Kraft zu helfen. Für den betriebswirtschaftlichen Berater muß es deshalb nicht "entweder - oder" heißen, sondern er muß dem kleinen Unternehmen sowohl eine Lösung für sein konkretes, spezielles Problem anbieten, als auch Vorsorge im Unternehmen zur zukünftigen, selbständigen Entscheidungsfindung schaffen. Solange jedoch der Begriff der Beratung noch nicht vollständig abgegrenzt ist, können jedoch in diese Richtung noch keine weiterführenden Aussagen gemacht werden.³⁾

Als notwendiges Kriterium kann man noch die Externität des Beraters anführen, d.h. der Berater ist nicht Mitarbeiter des Unternehmens, das beraten wird. Bei kleinen Unternehmen sollen durch die Externität weniger Einflüsse wie Weisungsgebundenheit, Ressorteigensinn usw. vermieden werden, sondern hauptsächlich Schutz vor Betriebsblindheit und Überlastung durch bürokratische Routinear-

1) Vgl. Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 21.

2) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 262.

3) Vgl. ausführlich bei Davidson, F. (1972), S. 8 ff.

beit gewährleistet sein.¹⁾ Zur Abgrenzung zählt weiter die Bestimmtheit des Adressaten, d.h. die Beratung erfolgt nicht in Hinblick auf eine anonyme Zielgruppe, sondern auftragsbezogen für ein bestimmtes Unternehmen (was nicht damit verwechselt werden darf, daß z.T. allgemeine Konzepte entwickelt werden).

Verschiedentlich wird als wesentliches Merkmal der Beratung noch die Individualität angeführt; also die Abgestimmtheit auf die spezifischen Probleme des kleinen Unternehmens. Hierbei kann es sich jedoch allenfalls um ein hinreichendes Abgrenzungskriterium der Beratung handeln, da a priori nicht ausschließbar ist, daß z.B. die Beratung nur aus Alibigründen, zur Absicherung einer längst getroffenen Entscheidung (gegenüber der Bank, Familie etc.) ohne spezifischen Problembezug, erfolgt.²⁾

Ebenso kann die Beratung vom Inhaber eines kleinen Unternehmens als günstige Gelegenheit angesehen werden, nicht nur über spezifisch individuelle Probleme zu sprechen, sondern auch über allgemeine Wirtschaftsfragen zu diskutieren (bzw. ist er froh, daß es auch noch andere gibt, die,

1) Vgl. Dahl, E. (1967), S. 75; Eschbach, T.H. (1984), S. 32. Gerade die Externität läßt bei kleineren Unternehmen Mißtrauen bezüglich der Kenntnisse und Fähigkeit des Beraters aufkommen, da für den Unternehmer nur schwer zu verstehen ist, wie jemand mit Problemen fertig werden soll, die er selbst mit seiner langjährigen Erfahrung nicht bewältigen konnte. Vgl. Kakabadse, A.P. (1983), S. 14 (s. auch Pkt. 2.4.1 dieser Arbeit, S. 134); "Der Unternehmer eines mittelständischen Betriebes ist in der Regel stark in seinen Betrieb eingebunden. Durch seine geringe oder sogar fehlende Distanz zum Betrieb wird aber das Erkennen von Schwachstellen (insbesondere in bezug auf die eigene Qualifikation) gehemmt, die rationale Beurteilung der Gesamtlage des Betriebes wird erschwert und Probleme möglicherweise verzerrt wahrgenommen: Die Betriebsführung ist 'betriebsblind'." - Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 60.

2) Vgl. Krebs, D. (1980), S. 105.

so wie er, als Unternehmer denken). Krebs bezeichnet dies als "Ventilfunktion" der Beratung, die natürlich auch in bezug auf die Mitarbeiter gilt: sie sehen die Gelegenheit, daß der Führung des kleinen Betriebes zum ersten Mal auch von externer Seite das aufgezeigt wird, was sie schon seit Jahren für nötig gehalten haben und werden den Berater über ihre Lieblingstheorie entsprechend informieren (soweit ihnen das zugestanden wird bzw. der Berater überhaupt Wert darauf legt).¹⁾

Dies führt last not least zu einer Abgrenzung der Beratung auch unter eher psychologischen Gesichtspunkten:

"One of the roles of a consultant is to point out inconsistencies between peoples' behaviour and their espoused attitudes and values, and to facilitate congruency between them."²⁾

Aufgrund der bislang erarbeiteten Abgrenzungen kann jetzt eine Arbeitsdefinition als Basis für die späteren Überlegungen zum Bereich der Beratungsphasen aufgestellt werden:

"It (die Beratung - Anmerk. des Autors) is the provision of information or help by a professional helper (consultant) to a help-needing person or system (client) in the context of a voluntary, temporary relationship which is mutually advantageous."³⁾

Um möglichst viele für die Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Beratung bei kleinen Unternehmen relevante Zusammenhänge erfassen zu können, wird im folgenden eine getrennte Betrachtung der Einzelstadien des gesamten Be-

1) Krebs, D. (1980), S. 117.

2) Dickson, J.W. (1982), S. 16.

3) Bell, C.R. und Nadler, L. (1979 ä), S. 2.

ratungsprozesses vorgenommen und wird auf die wichtigsten Probleme der jeweiligen Phase eingegangen.

3.2 Pre-Consult-Phase

Die Beurteilung und der Vergleich unterschiedlicher Beratungskonzeptionen bei kleineren Unternehmen setzt auch eine Kenntnis der Vorgänge voraus, die noch vor der eigentlichen Beratung erfolgen (Pre-Consult-Phase). Hier liegen jedoch bereits Erkenntnisse allgemeiner Art vor, auf die zurückgegriffen werden kann. Kakabadse ermittelte vier Stadien des Beratungsprozesses:

"Entry, Intervention, Evaluation, Disengagement."¹⁾

Bruckman und Iman kommen dagegen auf sechs Entwicklungsphasen:

"Contact, Problem Defininition, Data Search, Analysis, Plan Development, Implementation."²⁾

Ergänzend zu den klassischen Phasen in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen wird hier noch ein Kontakt-, Eintritts- oder Akquisitionsstadium angeführt, das für die Berater von besonderer Wichtigkeit ist.³⁾ Diese Pre-Consult-Phase liegt noch vor den Initiierungsaktivitäten, die erst nach Abschluß des Beratungsvertrages beginnen, kann jedoch bereits aus Akquisitionsgründen Elemente aus dem Initiierungsbereich enthalten (der Berater übt z.B.

1) Kakabadse, A.P. (1983), S. 4.

2) Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), S. 41/42. Vgl. Davidson, F. (1972), S. 41/42.

3) Vgl. zu den Phasen von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen: Kirsch, W. (1977), S. 72 ff.

im Kontaktgespräch Kritik am Finanzierungskomplex und überzeugt das Management des kleinen Unternehmens von der Notwendigkeit einer Computerunterstützung der Entscheidungen).¹⁾

"The initial contact between a potential client and the consultant is a critical one, ..." ²⁾

Die Probleme im eigentlichen Beratungsstadium (Consult-Phase) oder danach (Post-Consult-Phase) sind dagegen (zumindest aus der Sicht der Berater) von sekundärer Natur, denn das Erkennen eines betriebswirtschaftlichen Beratungsbedarfs durch das kleine Unternehmen (bzw. das Vermitteln dieser Erkenntnis) ist

"... die entscheidende Hürde für den Einsatz unternehmensexternen Know-hows." ³⁾

Eine Beurteilung und vergleichende Analyse der Beratungsberichte muß allgemeine Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen, die bereits im Vorfeld der eigentlichen Beratung sichtbar werden, berücksichtigen, wie spezielle Entwicklungen in diesem Bereich, die nicht zuletzt auch auf die bundesdeutsche Förderpraxis zurückgeführt werden können. Zudem sollten die Motive der Manager kleiner Unternehmen dargelegt werden, die letztendlich erst zu einem Beratereinsatz führen, bzw. es ist aufzuzeigen, warum beispielsweise ein Beratungsprozeß in der Pre-Consult-Phase steckengeblieben ist; eine Beratung also erst gar nicht erfolgte (und

1) Vgl. zu Indikatoren von Initiierungsaktivitäten: Gabele, E. (1981 a), S. 105.

2) Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), S. 42.

3) Eichhorn, H. (1982), S. 297.

natürlich auch kein Bericht ausgewertet werden kann). Möglicherweise sind in der Praxis bei den kleineren Unternehmen Befürchtungen und/oder Erwartungen vorhanden, die durch Auswertung von Berichten bestätigt oder widerlegt werden können.

Doch im folgenden zunächst zu den allgemeineren Charakteristika im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen.

3.2.1 Allgemeine Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen

Als erstes gilt es, einen Überblick über die Gesamtberatungsmarktstruktur, das Marktpotential und mögliche Marktsättigungen zu gewinnen, um hieraus vielleicht schon erste Schlußfolgerungen auf den Bereich der Beratung bei kleinen Unternehmen ziehen zu können. Zudem werden größenspezifische Unterschiede im Sektor der Anbieter zu identifizieren sein, die auf positive Korrelationen zum Nachfragebereich zurückzuführen sind. Trotz dieser Differenzen kommt der Akquisitionsphase bei allen Beratern/Beratungsunternehmen prinzipiell das gleiche Gewicht zu. Einige betriebswirtschaftliche Experten gelangen aber zu abweichenden Darstellungen, so daß an dieser Stelle auf eine sorgfältige Behandlung weiterer Unterschiede und Gemeinsamkeiten nicht verzichtet werden kann, um einen realistischen Eindruck der tatsächlichen Situation im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen zu gewinnen. Als Kernpunkte werden dabei die fehlende Institutionalisierung, die unterschiedliche Qualifikation der Berater und die angenommene Tendenz zur Spezialisierung zu untersuchen sein. Gerade der letzte Punkt, der auch im vierten Teil dieser Arbeit auf sein empirisches Gehalt überprüft werden soll, wird durch die speziellen Entwick-

lungen im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen für kleine Unternehmen mit beeinflusst und stellt somit den Übergang zum nächsten Kapitel dar; doch zunächst zu den globalen Strukturdaten.

3.2.1.1 Marktstruktur, -potential und -sättigung

"Consulting is a unique business. It is labour intensive with expensive professionals who provide a nebulous service to a capricious market-place."¹⁾

Die Unübersichtlichkeit und mangelnde Transparenz ist jedoch kein neues Problem, bzw. haben sich in den letzten Jahren aufgrund der ständigen Verbesserung der Förderbedingungen (sieht man einmal vom gegenläufigen Trend seit April 1984 ab) eher noch negativere Entwicklungen im Angebotsbereich für betriebswirtschaftliche Beratungen ergeben (vgl. Punkt 1.1 dieser Arbeit, S. 3); den (unbegründet gelassenen) Ausführungen von Reineke und Hennecke, daß sich die Qualifikation der Berater, die sich auf kleine Unternehmen spezialisiert haben, gestiegen ist, und sich insgesamt damit die Transparenz im Beratungswesen erhöht hat, kann bis zu einem Beweis dieser Behauptungen nicht gefolgt werden.²⁾ Bereits vor 20 Jahren stellte Carnap bezüglich der Beraterauswahl fest:

"Hierbei ergibt sich meist die Schwierigkeit, daß es den Unternehmen an der Übersichtlichkeit über Art, Zahl und Qualität der infrage kommenden Institutionen mangelt."³⁾

1) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 333.

2) Vgl. Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 13/108; Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), S. 1. Eine Übersicht über rd. 7.000 Beratungsunternehmen in aller Welt (inkl. Arbeitsgebiete) ist bei Wasserman, P. und McLean, J.W. (1982), zu finden.

3) Carnap, G. (1960), S. 51. Ähnlich bei Ibielski, D. (1979), S. 135.

Ähnliches ist auch in den USA zu finden, was zeigt, daß es sich keineswegs um ein speziell bundesdeutsches Problem handelt:

"Generally speaking, the typical businessman is poorly informed about management consultants."¹⁾

Demetriou trifft für Großbritannien eine diesbezügliche Aussage:

"Management consulting services cannot be considered as a homogeneous service."²⁾

Man rechnet in der Bundesrepublik mit ca. 6.000 Unternehmensberatern bzw. Beratungsgesellschaften, davon ca. ein Drittel Einzelberater bzw. Ein-Mann-Gesellschaften und knapp 50 % mit weniger als 11 Beschäftigten.³⁾ Andere Schätzungen gehen von 150-200 großen und mittleren Beratungsunternehmen und ebenfalls rd. 2.000 Einzelberatern aus, die am Marktvolumen von rd. 700 Mio. DM einen Anteil von 73 bzw. 27 % haben.⁴⁾ Für die Bundesrepublik gilt (wie auch für die USA):

1) Dobson, J.T. (1962), S. 81.

2) Demetriou, E.M. (1982), S. 21.

3) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 4 u. 10; Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 189.

4) Vgl. o.V. Beratungsmarkt (1982), S. 58. Ackermann und Speck zufolge gibt es in der Bundesrepublik ca. 400-600 Beratungsfirmen (davon sind 185 dem BDU angeschlossen) mit über 4.500 Beschäftigten. Vgl. Ackermann, K.-F. und Speck, P. (1983), S. 384. Für das United Kingdom wird angenommen, daß Spezial-/Einzelberater (z.B. für kleine Unternehmen) oder kleine Beratungsgesellschaften bereits ein Drittel der Gesamthonorare aller Berater/Beratungsfirmen erzielen. Vgl. Kelley, R.E. (1981), S. 61.

"Consultants come in all shapes and forms - from the one-man generalist to the one-man specialist; from the large firm with many consultants and many specialists to the moonlighting academician."¹⁾

Im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen dominiert jedoch der Einzelberater, wie im folgenden noch zu zeigen sein wird.

Für Großbritannien sieht Demetriou, aufgrund der ständig steigenden Zahl von Beratern einen zunehmenden Bedarf an Beratungsleistungen gegeben, obwohl dort keine, mit der bundesdeutschen Praxis vergleichbar günstige Förderung der Beratung durch den Staat besteht.²⁾ Auch Kakabadse geht von einer zunehmenden Nachfrage aus,

"The demand for consultants is likely to increase rather than decrease."

und führt dies auf die wachsenden Herausforderungen zurück, die die Umwelt und die Konkurrenz an den kleinen Betrieb stellen, und die aus eigener Kraft nicht mehr bewältigt werden können.³⁾

Aufgrund der besonderen Anforderungen, die an einen Berater kleiner Unternehmen gestellt werden, sieht Kelley keine Gefahr einer Marktsättigung auf diesem Sektor:

1) Ford, C.H. (1979), S. 16.

2) Vgl. Demetriou, E.M. (1982), S. 35.

3) Kakabadse, A.P. (1983), S. 20. "

"... those who meet the small firm's needs will be always limited."¹⁾

Auch längerfristig dürfte der Beratungsmarkt noch erhebliche Wachstumsspielräume aufweisen, wenn man bedenkt, daß gemäß den Untersuchungen des Ifo-Instituts weniger als die Hälfte aller Unternehmen bisher einen kurz- oder längerfristigen Beratungskontakt hatten (Stand 1983), und somit noch ein umfangreiches Marktpotential vorhanden ist, das von einer Sättigungsgrenze noch weit entfernt ist.²⁾

Keill führt in seiner Dissertation eine Harvard-Studie an, die im Beratungsbereich für die USA von einer 80 %igen Marktsättigung ausgeht (Krebs nimmt 75-80 % an); dagegen wird für die Bundesrepublik mit maximal 30 % (Krebs: 25-30 %) Sättigung gerechnet (Stand 1980).³⁾ Noch 1978 kam Leihner zum Schluß, daß noch nicht einmal 5 % aller kleinen Unternehmen Beratungsleistungen in Anspruch genommen hatten; ein Wert, der durch die 1981 veröffentlichten Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung in seiner strukturellen Aussage bestätigt wird; Intensivberatungen werden, wie aus folgender Abb. 18 zu ersehen ist, von kleinen Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten fast nicht genutzt.⁴⁾

Branchenmäßig werden Intensivberatungen beispielsweise im Einzelhandel doppelt so oft eingesetzt, wie im Bereich

1) Kelley, R.E. (1981), S. 7. Wirkliche "Experten" auf dem Sektor der Beratung kleiner Unternehmen gibt es nach Ansicht von Reineke und Hennecke viel zu wenige. Vgl. Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 38.

2) Vgl. Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 290.

3) Vgl. Keill, E. (1980), S. 7; Krebs, D. (1980), S. 6.

4) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 149; Leihner, E. (1978), S. 4.

- Angaben in Koeffizienten -¹⁾

Die Arten der leistungssteigernden Maßnahmen	Beschäftigtengrößenklassen					Betriebe insgesamt
	bis 9	10-49	50-99	100-199	200-499	
1 Kurzberatungen	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,12
2 Intensivberatungen	0,1	0,5	1,5	0,4	0,5	0,42
3 Vorträge	0,6	0,9	1,1	0,9	1,0	0,81
4 Schulungsveranstaltungen (eintägig)	0,6	0,8	1,1	1,1	0,9	0,77
5 Schulungsveranstaltungen (mehrtägig)	0,3	0,6	0,6	0,7	0,7	0,55
6 Erfahrungsaustauschgruppen	0,4	0,7	1,0	1,1	0,7	0,71
7 Betriebsvergleiche	0,1	1,0	1,3	1,1	1,1	0,88
8 Betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen	0,2	1,2	1,3	1,2	1,2	1,03
9 Kooperationsförderung	0,1	0,4	0,4	0,4	0,4	0,34
10 Forschungs-, Entwicklungs- und Einführungsförderung	0,2	0,1	0,1	0,4	0,2	0,16
11 Finanzierungshilfen	0,1	0,4	0,5	0,8	0,5	0,37
Insgesamt	0,42	0,64	0,73	0,73	0,73	0,61
Betriebe insgesamt	abs.: 261 in %: 45,6	175 30,6	68 11,9	35 6,1	31 5,8	572 100,0

Frage: Welche leistungssteigernden Maßnahmen haben Sie in den letzten zwei Jahren in Ihrem Betrieb eingesetzt?

1) Es handelt sich um einen Nutzungskoeffizienten (NK). Der Koeffizient wurde als gewogenes arithmetisches Mittel gebildet. Intensität der Nutzung leistungssteigernder Maßnahmen entsprechend den Alternativen im Erhebungsbogen der schriftlichen Betriebsbefragung: Einsatz erfolgt "gar nicht" = 0; "gelegentlich" = 1; "regelmäßig" = 2. Haben z.B. alle in die Analyse einbezogenen Betriebe eine leistungssteigernde Maßnahme "regelmäßig" genutzt, so ergibt sich für die Koeffizienten der Wert NK = 2,0; entsprechend nimmt der Koeffizient den Wert NK = 0 an, wenn alle befragten Betriebe eine leistungssteigernde Maßnahme "gar nicht" nutzen.

Abb. 18: Einsatz leistungssteigernder Maßnahmen¹⁾

der Industrie (was auch auf die Existenz spezieller Beratungsunternehmen für den Einzelhandel zurückzuführen ist, wie z.B. die Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel - BBE); gegenüber dem Handwerk liegt der Nutzungskoeffizient sogar viermal so hoch, was nicht bedeuten kann, daß hier nur ein Viertel der Probleme auftritt (oder das Management um so viel besser ist, daß

1) Quelle: Klein-Blenkers, F. (1981), S. 149.

keine Beratung benötigt wird), sondern eher ein Hinweis auf die tendenzielle Geringschätzung ist, die betriebswirtschaftliches Denken in Handwerksbetrieben erfährt.¹⁾

Wie Befragungen in einem anderen Zusammenhang ergeben haben, wollen aber auch zwei Drittel der interviewten Unternehmen, die noch nicht beraten worden sind, auch in Zukunft keine Beratungsleistungen in Anspruch nehmen; somit wird sich an der o.a. geringen Beratungsnutzung auch in Zukunft nichts Gravierendes ändern, wenn nicht die Hindernisse, die einer betriebswirtschaftlichen Beratung entgegenstehen, erforscht und beseitigt werden (vgl. Punkt 3.2.4 dieser Arbeit S. 250 ff.); eine bloße Änderung der Fördersätze für die bezuschusste Beratung wird hingegen nicht ausreichend für Beratungsimpulse sein.²⁾

Die Entwicklung einer tragfähigen Konzeption für die betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen wird aber auch durch unterschiedliche Aussagen über den Einsatz bzw. die bereits vorhandene Nutzung von Beratungsleistungen erschwert. Bei Untersuchungen der IHK-Koblenz äußerten sich 1980 44,7 % der Unternehmen bis 199 Beschäftigte positiv auf die Frage, ob jemals ein Beraterengagement stattgefunden hat (bereits 1977 hatte die gleiche IHK herausgefunden, daß bei rd. 16 % aller kleinen Industriebetriebe bis 1,0 Mio. DM Umsatz eine Beratung durchgeführt worden war).³⁾

1) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 150.

2) Vgl. Marner, B. (1982), S. 30.

3) Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 8. Nach Krentzmann hatten sich in den USA vor 25 Jahren 27 % aller befragten kleinen Unternehmen beraten lassen. Vgl. Krentzmann, H.C. und Samaras, J.N. (1960), S. 129. Szyperski und Klaile kommen für 1982 in der Bundesrepublik in der Größenklasse bis 19 Beschäftigte auf 38 %. Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 41, o.S. Vgl. auch IHK (1977), S. 6.

Dieser hohe Anteil ist möglicherweise darauf zurückzuführen, daß sich aufgrund der gezielten Fragestellungen generell vermehrt nur solche Betriebe an der Rücksendung der Fragebögen beteiligten, die über spezielle Erfahrungen eines Beratereinsatzes verfügten, und dies auch mitteilen wollten: es somit zu gewissen Verzerrungen im statistischen Abbild gekommen ist.

Wichtig erscheint jedoch die Aussage der IHK-Koblenz: Je kleiner das Unternehmen ist, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit, daß es sich hat beraten lassen (bzw. gerade beraten wird); ein Sachverhalt, der auch von Szy-perski und Klailes Forschungen bestätigt wird.¹⁾ Auf die Frage, ob derzeit mit einem Berater zusammengearbeitet wird, bejahten 9,6 % der kleinen Unternehmen bis 19 Beschäftigte dies, während Betriebe ab 20 bis über 1000 Mitarbeiter im Durchschnitt eine doppelt so hohe Einsatzquote für Berater hatten.²⁾

Leider versäumten es die o.a. Untersuchungen, eine Differenzierung nach der (Größen-) Struktur des beauftragten Beraters/Beratungsunternehmens vorzunehmen. Dies ist jedoch für die Beurteilung der Anbieter von Beratungsleistungen ein nicht zu vernachlässigender Faktor, der zudem noch Hinweise für Hindernisse bezüglich einer weiteren Diffusion und Adaption von Beratungsleistungen geben kann.

1) Vgl. IHK (1977), S. 6; Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 40, o.S. Die Ergebnisse von May, daß nur 19 % aller jungen Unternehmen keine Beratungshilfen in Anspruch genommen haben, können nur eingeschränkt verwendet werden, da sie zu Beratungshilfen auch Auskünfte von Steuerberatern oder Bekannten zählt; zudem hatte ein Teil der Befragten öffentliche Finanzierungshilfen bekommen und war so natürlich auch von den Hausbanken "beraten" worden. Vgl. May, E. (1981), S. 75/77 und Punkt 2.4.4.2 dieser Arbeit, S. 165 ff.

2) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 40, o.S.

3.2.1.2 Größenspezifische Unterschiede

In seiner 1967 veröffentlichten Arbeit kam Dahl zur Erkenntnis, daß die Beratungsfunktionen in Großbetrieben unterschiedlich zu denen in kleineren und mittleren Unternehmen sein müssen (und eine diesbezügliche Aufteilung auch theoretisch nützlich sei); er sah sich aber nicht in der Lage, Funktionen dieser Art zu systematisieren.¹⁾ Wendet man diese Überlegungen analog auch auf Beratungsunternehmen an, so lassen sich verschiedene größenspezifische Unterschiede identifizieren:

1. Unterschiedliche Philosophien

Bei etablierten Beratungsunternehmen, die sich auf größere Betriebe spezialisiert haben, herrscht z.T. folgender "Katechismus" vor, nach welchem bei Klienten vorgegangen wird:

- "(1) Big is better,
- (2) Survivors always make it cheaper,
- (3) Analyze everything,
- (4) Control everything,
- (5) Get the incentives right and productivity will follow!"²⁾

Wie sich aus den bisherigen Überlegungen ergibt, paßt diese Denkweise nicht auf die Struktur der zu beratenden kleinen Unternehmen, die z.T. völlig verschieden von der größerer Betriebe ist:

"... a small business is not a little big business."³⁾

1) Vgl. Dahl, E. (1967), S. 21.

2) Berry, J. (1983), S. 332. Vgl. ähnlich o.V. Roland Berger (1983), S. 16 ff.

3) Welsh, J.A. und White, J.F. (1981), S. 23.

2. Unterschiedliches Renommee

Die größeren Beratungsfirmen haben bei kleinen Unternehmen aber auch mit weiteren Schwierigkeiten zu rechnen. So können sie in der Regel ihr Renommee nicht einsetzen; Bekanntheitsgrad oder Größe des Beratungsunternehmens rangieren als Auswahlkriterium bei kleinen Unternehmen (ebenso wie eine Verbandszugehörigkeit) an hinterster Stelle.¹⁾

Das sind aber nicht die alleinigen Gründe, warum die etablierten Consultingfirmen auf dem Beratersektor bei kleinen Unternehmen nicht Fuß fassen konnten bzw., wie aus Keills Untersuchungen an 18 Mitgliedsfirmen des Bundes Deutscher Unternehmensberater (BDU) hervorgeht, auch nicht wollen (keines der von ihm befragten Beratungsunternehmen hatte eine Beratungspräferenz für kleine Unternehmen entwickelt).²⁾

3. Unterschiede im psychologischen Bereich

Die bereits 1960 von Krentzmann und Samaras in bezug auf die größeren Beratungsunternehmen und deren Nichtakzeptanz bei kleinen Unternehmen getroffenen Aussagen haben auch heute noch Gültigkeit:

"We are convinced that many well-respected consulting firms are simply not set up to provide maximum service to small business today, nor are they prepared to overcome the many points of resistance which the owner-manager is maintaining."³⁾

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 10, o.S.

2) Vgl. Keill, E. (1980), S. 297. Ähnlich auch bei Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 15: Nur in 14 % der Fälle gehörten Unternehmen bis 50 Beschäftigte zu den Klienten der angesprochenen Berater - leider wurden keine Korrelationen zwischen Größe der Beratungsunternehmen und Klienten ermittelt.

3) Krentzmann, H.C. und Samaras, J.N. (1960), S. 133.

Kleine Unternehmen sprechen auch aus psychologischen Gründen Einzelberatern zu, da das Einzelkämpferprinzip, das der Berater betreibt, gefühlsmäßig bei kleinen Unternehmen den Eindruck entstehen läßt, daß dieser Mann mit den allgemeinen Problemen eines relativ kleinen Betriebes aus eigener Erfahrung vertraut ist, und daß man sich mit diesem Berater auf der gleichen "Wellenlänge", im selben Kontext, von Unternehmer zu Unternehmer unterhalten und verständigen kann (vgl. auch Punkt 3.2.1.6 dieser Arbeit, S. 221).

"Smaller (consulting - Anmerk. d. Autors) firms are able to provide a long lasting and close personal relationship with their clients, ..." ¹⁾

Gespräche mit Beratern, wie Erfahrungen aus der Tätigkeit des Autors als Berater zeigen, bestätigen immer wieder, daß sich auch Monate nach Abschluß der eigentlichen Beratung kleine Unternehmen bzw. deren Führung bei auftauchenden betriebswirtschaftlichen Detailproblemen hilfesuchend an den Berater wenden (die herrschende Projekt-Förderpraxis des Staates macht eine Liquidation jedes telefonisch erteilten Rates oder einer Kurzberatung allerdings unmöglich).

86,1 % aller von Marner befragten "kleineren" Unternehmen (bis 99 Beschäftigte) zogen aufgrund des oben und in Abschnitt 2.4.3.2 dieser Arbeit, S. 152, angeführten, personenbezogenen Vertrauensverhältnisses den Einzelberater größeren Beratungsgesellschaften mit möglicherweise wechselndem Personaleinsatz vor (vgl. speziell Punkt 3.2.1.3 dieser Arbeit, S. 210 f.).²⁾

1) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 26.

2) Vgl. Marner, B. (1982), S. 52.

Das kleine Beratungsunternehmen bzw. der Einzelberater ist auch strukturell wesentlich besser zur Problemlösung bei kleinen Unternehmen geeignet, da für größere Consultingbetriebe gilt:

"The system requires that young, inexperienced consultants be imposed on the clients. Top consultants get top earnings by fielding a productive force of juniors who generate major billings - 'pyramiding', in a sense."¹⁾

Ähnlicher Kontext ist auch bei Kakabadse zu finden, der sich für die Berater-/Klienten-Beziehung nichts Schlimmeres vorstellen kann, als die Beschäftigung eines jungen Beraters ohne Zustimmung des Auftraggebers:

"Nothing can be more damaging to the client/consultant relationship than for the client to discover that the original expert he hired has brought in young business graduates to do the work and he is not seen again."²⁾

Diese Gefahr ist natürlich bei einem Einzelberater nicht gegeben. Von ihm erhofft man sich am ehesten, daß er die mit der Beratung angestrebten Erfahrungseffekte und die damit verbundene Verkürzung der Lernzeiten ("me-too"-Strategie) realisieren kann.³⁾

1) Berry, J. (1983), S. 332.

2) Kakabadse, A.P. (1983), S. 18. Ähnliches ist bei Kelley, R.E. (1981) auf S. 108 zu finden. Vgl. auch bei Wells, R.G. (1983), S. 145: Die Beschäftigung junger, unerfahrener Berater zählt zu den von Kunden großer Beratungsunternehmen am meisten geäußerten Kritikpunkten.

3) Vgl. Davidson, F. (1972), S. 121; Demetriou, E.M. (1982), S. 32. Demzufolge wird die direkte Ausgestaltung der Berater-Klienten-Beziehung auch oft als Schlüssel für einen optimalen Beratungserfolg angesehen. Vgl. Evans, S. (1982), S. 2 (vgl. Punkt 3.4.2.2 dieser Arbeit, S. 330 ff.).

Hruschka führt diese Überlegungen konsequent weiter und fordert die Herausbildung eines speziellen Beratertyps für kleine Unternehmen.¹⁾ Ähnlich äußert sich auch Hellfors:

"Kleinere .. Unternehmen bieten für den unternehmensexternen Organisationsberater ein Tätigkeitsfeld, das dem bei der Beratung großer Unternehmen nicht gleichzusetzen ist."²⁾

4. Unterschiedliche Kundenstruktur/-anforderungen

Eine weitere Schwachstelle bei etablierten Beratungsbetrieben: ihr lukrativer Kundenkreis ist relativ begrenzt, da die meisten Unternehmen bereits über quasi "Stammberater" verfügen. Etabliertere Consultinggesellschaften erzielen bis zu 70 % ihres Umsatzes mit "Altkunden"; ca. 50 % aller größeren deutschen Unternehmen arbeiten mit einem Hausberater zusammen, was zum Ratschlag führt:

"Ensure that the door is always open for further work in the client system."³⁾

1) Vgl. Hruschka, E. (1976), S. 49.

2) Hellfors, S. (1976), S. 249.

3) Kakabadse, A.P. (1983), S. 9. Vgl. Kelley, R.E. (1981), S. 7. Demetriou und Evans gehen davon aus, daß 65 - 75 % der Arbeit größerer Beratungsfirmen bei Altkunden erfolgt. Vgl. Demetriou, E.M. (1982), S. 22/34; Evans, S. (1982), S. 57. Eschbach kommt in seinen Untersuchungen auf 40 - 60 %. Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 101. Dobson nimmt für kleine Unternehmen in den USA an, daß sich rd. 60 - 70 % mehrfach haben beraten lassen (vgl. Dobson, J. T. (1962), S. 103), ein Wert, der wegen der auf projektförderung mit Höchstbeträgen ausgelegten Förderstruktur mit der Bundesrepublik nicht vergleichbar ist. So liegt beim, auf mittelständische Unternehmen spezialisierten, RKW-Beratungsdienst der Anteil der Wiederholungsberatungen auch nur bei 25 %. Vgl. Potthoff, E., o.J., S. 6; o.V. Rührig (1983), S. 8 ff.

Erhält der Berater die Mehrzahl seiner Aufträge von Altkunden, so bedeutet dies, daß er stets auf der Suche nach etwas Neuem sein muß, um auch weiterhin deren Gunst zu erlangen.¹⁾

"Now that we have waked up to the fact that corporations have internal value systems and cultures, what do we do about it?"²⁾

Vielfach wird deshalb größeren Beratungsunternehmen vorgeworfen, sie identifizierten bei ihren Kunden ständig Probleme, um ihre Existenzberechtigung zu untermauern, bzw. läßt die Lösung eines alten Problems in der Regel gleich ein neues auftauchen.³⁾ Nach Kelley unterliegen die so geschaffenen und verwendeten Beratungskonzepte gewissen Modeströmungen:

"The problem with fashions is that they die."⁴⁾

Sollten tatsächlich auch bei kleineren Unternehmen solche Modetrends angewendet werden (vgl. die Analyse im vierten Teil dieser Arbeit), so wäre das äußerst bedenklich, da, angesichts der besonderen Ressourcenknappheit in diesen Betrieben, die Gefahr bestände, daß nicht nur die Konzeption, sondern nicht zuletzt auch wegen fehlender Substitutionsmöglichkeiten das ganze Unternehmen stirbt.

1) Vgl. Higdon, H. (1971), S. 55.

2) Berry, J. (1983), S. 332.

3) Vgl. Moore, G.L. (1984), S. 22/23. Natürlich kann man den wiederholten Beratereinsatz auch dahingehend interpretieren, daß es dem Berater auf Anhieb nicht gelingt, alle Probleme zu lösen (was besonders für kleine Unternehmen mit ihren vielfältigen Problemen gelten dürfte; hier machen jedoch die bestehenden projektorientierten Förderrichtlinien einen weiteren Beratereinsatz praktisch unmöglich).

4) Kelley, R.E. (1981), S. 115.

Anstelle der Anwendung von Standardkonzepten sollte eine personenbezogene Beratung erfolgen, die auf "modische" Aspekte verzichtet. Speziell im Zusammenhang mit den verschiedenen staatlichen Fördermöglichkeiten erwähnt Klein-Blenkers, daß sich keine "generellen Standardkombinationen" entwickeln lassen, und begründet dies mit der Individualität der Betriebe (vgl. speziell Punkt 3.2.1.7 dieser Arbeit, S. 228).¹⁾

"The effective consultant will recognize that each organization is unique... all organizations and businesses are not alike - a simple truism too often forgotten by consultants."²⁾

5. Unterschiedliche Kostenstruktur

Die spezielle Kundenstruktur und die damit verbundenen Anforderungen an größere Beratungsunternehmen führen zu Unterschieden in der Kostenstruktur. Untersucht man diese bei US-Beratungsfirmen, so stellt sich heraus, daß ca. ein Drittel der Honorarsumme für Gehälter aufgewendet wird, ein Drittel für den "overhead" benötigt wird und ca. 10 % als Gewinn vor Steuern übrig bleiben sollte (bzw. sich das Beratungshonorar aus der Summe "'Lohn mal drei'" ergibt).³⁾

Aufgrund des Wegfalls der Notwendigkeit eines umfangreichen Verwaltungsapparates und durch den Verzicht auf eigene Forschungs- und Trainingsabteilungen kann das kleine Beratungsunternehmen oder der Einzelberater, der eventuell freiberufliche Mitarbeiter zur Problemlösung herbei-

1) Klein-Blenkers, F. (1982), S. 404/405.

2) Greiner, L. E. und Metzger, R.O. (1983), S. 249/255.

3) Schott, G. (1969), S. 167. Vgl. Davidson, F. (1972), S. 45/120; Higdon, H. (1971), S. 188.

zieht, mit wesentlich niedrigeren Gemeinkosten arbeiten und somit die Beratungsleistungen zu Preisen anbieten (auch wenn beim Einzelberater 25 % seiner verfügbaren Zeit für das Anknüpfen neuer Kontakte einkalkuliert - vgl. nächstes Kapitel - werden muß), die, im Vergleich zu großen Beratungsgesellschaften, teilweise über 50 % niedriger sind und somit den "Großen" einen Einstieg in diesen Markt (sieht man von den gewährten Subventionen einmal ab) a priori nicht lukrativ erscheinen läßt.¹⁾

Das angesprochene Fehlen eigener Abteilungen, die z.B. mit Neuentwicklungen von betriebswirtschaftlichen Konzeptionen beschäftigt sind, braucht sich jedoch von vornherein nicht negativ auf die Beratung kleiner Unternehmen auswirken, da diesen in der Regel meistens schon mit der Anwendung bereits erprobter Konzepte entscheidend weitergeholfen werden kann.²⁾

"There is a great danger in generalisation, but in many cases it seems that small companies benefit more from small consultancies than they would from large ones, and conversely."³⁾

6. Unterschiedliche Mitarbeiterstruktur

Unterschiede ergeben sich auch aus der unterschiedlichen Beschäftigtenstruktur, die für etablierte Beratungsunternehmen eine Konzentration auf kleinere Unternehmen nicht lukrativ genug erscheinen läßt.

1) Vgl. Davidson, F. (1972), S. 47.

2) Was allerdings die Kenntnis zumindest dieser Konzeptionen (z.B. Portfolio-Analyse) durch den Berater voraussetzt (ein Sachverhalt, den es im vierten Teil der Arbeit zu überprüfen gilt).

3) Davidson, F. (1972), S. 47/48. "

Von Mortsiefer befragte, freiberufliche Berater äußerten die Ansicht, daß eine Spezialisierung auf Kleinbetriebe gewisse Risiken mit sich bringt, die mit den oft nicht ausreichenden Arbeitsmöglichkeiten begründet wird.¹⁾ Insbesondere die angestellten, hochbezahlten Spezialisten in etablierten Beratungsunternehmen müssen langfristig und regelmäßig ausgelastet werden. Der durchschnittliche Auftragsumfang beträgt bei größeren Kunden Mann-Monate oder Mann-Jahre (Hollai spricht bereits 1961 von einer durchschnittlichen Beratungsdauer, z.B. in den USA, von einem Jahr); während bei kleinen Unternehmen aufgrund der bundesdeutschen Förderstruktur durchschnittlich maximal 6 Tagewerke Einsatzmöglichkeit vorhanden sind (bzw. nach den ab 1.1.1985 geltenden Richtlinien, auch bei längeren Beratungen nur ein Maximalbetrag von DM 3.000,- als Projektförderungsbeitrag gezahlt wird) und zwischenzeitlich schon wieder eine Neuakquisition erfolgen muß (vgl. Punkt 1.1 dieser Arbeit, S. 4).²⁾ Verschiedentlich wird die Auffassung vertreten, daß unter zunehmendem Konkurrenzdruck und angesichts massiver staatlicher Förderung der Unternehmensberatungen auch etablierte Beratungsgesellschaften versuchsweise dazu übergehen, kleinere Betriebe zu beraten, um eine zusätzliche Kapazitätsauslastung und Deckungsbeiträge zu erhalten.³⁾ Bei den Untersuchungen des Autors (vgl. ausführlich vierten Teil dieser Arbeit) gelangte jedoch keine Konzeption einer größeren, renommierten Beratungsgesellschaft (z.B. BCG, McKinsey, Roland Berger) in die Stichprobe, so daß diese Aussage nicht bestätigt werden kann.

1) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 37.

2) Vgl. Davidson, F. (1972), S. 47; Hollai, S. G. (1961), S. 64; Johnston, J. (1963), S. 245; Richtlinien (1984 b), § 5.4, S. 4.

3) Vgl. o.V. Beratungsmarkt (1983), S. 78.

Tatsächlich jedoch bewirkte nicht zuletzt die öffentliche Subventionierung der Unternehmensberatung, daß sich sehr wohl etliche Berater und Beratungsgesellschaften auf kleine Unternehmen spezialisiert und eine Marktlücke erkannt haben bzw. sogar ausschließlich zu diesem Zweck neu gegründet wurden (vgl. Punkt 3.2.2 dieser Arbeit, S. 233 ff.). Die Prognose von Reineke und Hennecke, der Berater als Einzelkämpfer hätte in Zukunft nur noch geringe Chancen, muß also in bezug auf kleinere Unternehmen bzw. deren Beratung modifiziert werden.¹⁾ Wenn der Einzelberater aufgrund der Problemstellung erkennt, daß ein Zuzug weiterer Spezialisten, z.B. für den EDV-Bereich, nötig ist, können durchaus betriebswirtschaftlich abgerundete Lösungen entstehen.

Angesichts der Umkämpftheit des Beratungsmarktes für kleine Unternehmen und der vielfältigen Akquisitionsschwierigkeiten ist allerdings zu vermuten, daß gerade Einzelberater die wenigen Tagewerke, die von staatlicher Seite bezuschußt werden, nicht noch mit anderen Kollegen teilen wollen, sondern wenn irgendwie möglich versuchen werden, die Probleme des kleinen Unternehmens mit dem eigenen betriebswirtschaftlichen Know-how zu lösen; einen Aufschluß über diese "Anti-Team" Hypothese wird der vierte Teil der Arbeit geben.²⁾

Für einen Team-Einsatz würde weiter sprechen, daß es durch den alleinigen Einsatz eines betriebswirtschaftli-

1) Vgl. Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 28.

2) Der noch 1976 von Hellfors geäußerten Ansicht, daß der Berater kleiner Unternehmen Generalist und Spezialist zugleich sein muß, kann angesichts der zahlreichen Weiterentwicklungen und Wissensvermehrungen (nicht nur in der BWL) heute wohl kaum noch Rechnung getragen werden. Vgl. Hellfors, S. (1976), S. 256.

chen Berater-Experten, der möglicherweise aufgrund seiner einseitigen Spezialisierung unternehmerisches Denken verlernt hat (bzw. dieses noch nie kannte), beim kleinen Unternehmen bzw. dessen Führung zum Verlust des "Unternehmerinstinktes" durch Anwendung der vorgeschlagenen Techniken kommen kann, weshalb Samuels den kleineren Unternehmen auch empfiehlt, die Zahl der "Berater" zu verringern und sich wieder darauf zu besinnen, daß

"...business is basically fun!"¹⁾

Es lassen sich aber noch weitere Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen bestimmen auf die im folgenden näher eingegangen wird.

3.2.1.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Akquisitionsbereich

"Consultants are constantly seeking clients, for without clients there are no consultants!"²⁾

Nach Interviews mit Beratern bzw. Beratungsgesellschaften, die sich auf kleine Unternehmen spezialisiert haben, stellt die Akquisition von Neukunden mit eines der Hauptprobleme dar:

"Most consultants 'sell' very well. They have to. They are selling an expensive intangible service to a very sophisticated market-...".³⁾

1) Samuels, T.W.Jr. (1983), S. 17/18.

2) Bell, C.R. und Nadler, L. (1979 b), S. 39.

3) Ford, C.H. (1979), S. 14.

Begründet werden kann diese Dominanz der Pre-Consult-Phase bei allen Beratern recht einfach:

"... the primary reason for failure in consulting firms is lack of clients."¹⁾

Unabhängig von der Größe des Beratungsunternehmens erfolgt die eigentliche Akquisition immer durch das Spitzenmanagement, den "Senior-consultant" als den erfahrenen Routinee:

"... die wirklich gerissenen Leute werden zuerst geschickt."²⁾

Dies hängt vor allem damit zusammen, daß die Instrumente des klassischen Marketings, vor allem die Direktwerbung, im Beratungsbereich schon relativ stumpf geworden sind, und aggressivere Methoden angewandt werden, denen gerade kleinere Unternehmen recht hilflos gegenüberstehen und die z.T. schon Nötigungscharakter annehmen.³⁾ Moldenhauer nennt dies "maintain pressure" und geht davon aus, daß der Verkauf von Beratungsleistungen zu 99 % harte Arbeit ist und u.a. hauptsächlich im routinemäßigen Anknüpfen von Kontakten besteht.⁴⁾

Bereits 1962 stellte Dobson in bezug auf kleine Unternehmen fest, daß für einen Beratereinsatz letztendlich die Informationen ausschlaggebend waren, die der Betrieb a) bei früher stattgefundenen Beratereinsätzen gewonnen und

1) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 341.

2) Higdon, H. (1971), S. 93. Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 88.

3) Vgl. Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 26; Träger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 307; sowie speziell: o.V. Beraterverträge (1982), S. 66 und o.V. Spezialisten (1979), S. 12.

4) Moldenhauer, C.A. (1982), S. 25. Ähnlich auch bei Paulin, W.L. (1980), S. 3.

b) durch die Akquisitionsanstrengungen der Berater erhalten hatte.¹⁾

Knapp drei Viertel aller von Lindenau et al. befragten Berater gaben an, daß die Klienten vom Berater direkt angesprochen und akquiriert wurden (wobei ein Drittel der Berater noch zusätzlich in irgendeiner Weise Werbung im weiteren Sinne betrieb).²⁾

Die Berater haben es bei kleineren Unternehmen einfacher an die entscheidungsbefugte Person (z.B. über Telefonakquisition oder Direktbesuche) heranzukommen (als beispielsweise in Großunternehmen, wo gewisse Abschirmungen möglich sind), was aber, wie nachfolgende Überlegungen zeigen, für den "Senior-consultant" als Akquisiteur gewisse Verpflichtungen mit sich bringt.³⁾

Da bei kleineren Betrieben die Person des Inhabers wesentlicher Bestimmungsfaktor im Beratungskonzept sein sollte, und nicht zuletzt der persönliche Kontakt zwischen Berater und Unternehmer im Pre-Consult Stadium ausschlaggebend für die Erteilung des Beratungsauftrages ist, wird gerade bei kleinen Unternehmen eine Aufgabendelegation durch den Senior-consultant in der Regel nicht hingenommen werden bzw. das Gesamtergebnis der Beratung negativ beeinflussen; das Management des kleinen Unternehmens will durch denjenigen beraten werden, mit dem in der Pre-Consult-Phase gute Kontakte angeknüpft wurden, und der so viel Verständnis für die spezielle Situation des Betriebes gezeigt hat.⁴⁾ Bei Beratungsunternehmen größerer Dimensionierung

1) Vgl. Dobson, J.T. (1962), S. 82.

2) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 25/26.

3) Vgl. Dahl, E. (1967), S. 215.

4) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 88; Higdon, H. (1971), S. 61; Moore, G.L. (1984), S. 22. Vgl. Punkt 3.2.1.2/3. dieser Arbeit, S. 200 f.

muß dieser Mann jedoch weitemhin für die Akquisition bereitstehen bzw. diese betreiben; womit ein weiterer Grund gefunden wurde, warum größere Beratungsunternehmen bei kleineren Betrieben - bis auf wenige Ausnahmen - noch nicht Fuß fassen konnten.

Festzuhalten bleibt jedoch, daß das tendenziell eher konservativ-passive Informationssuchverhalten der kleinen zu beratenden Betriebe eine aggressive Akquisition durch die Berater geradezu herausfordert, die sich natürlich von der Vielzahl der Beraterkonkurrenten differenzieren wollen (vgl. Punkt 2.3.4.3 dieser Arbeit, S. 121 ff.). Teilweise muß also den kleinen beratungssuchenden Unternehmen selbst eine gewisse Mitschuld an der Unübersichtlichkeit bzw. fehlenden Transparenz zugerechnet werden; sie scheuen oft die Mühen, für ein bestimmtes Problem verschiedene Angebote von Beratern einzuholen und zu beurteilen (wobei zugegebenermaßen gerade der letztere Punkt, die Auswertung der Angebote, den Betrieb vor gewisse Schwierigkeiten stellen könnte; hier wäre es Aufgabe der Berater, dementsprechend verständliche und nachvollziehbare Offerten zu unterbreiten).

Die mangelnde Transparenz und Unübersichtlichkeit des Beratungsmarktes verwirrt nicht nur das kleine Unternehmen (und schreckt dieses damit vor einer verstärkten Inanspruchnahme von Leistungen ab), sondern auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur selbst wird teilweise die Unternehmensberatung falsch beschrieben.

3.2.1.4 Divergierende Darstellungen der Anbietersituation durch Experten

Eichhorn kommt zu folgenden Ausführungen über die bezuschusste Unternehmensberatung:

"Wenn auch insbesondere bekannte und erfolgreiche Berater nicht immer bereit sind, zu den vorgeschriebenen Honorarsätzen zu arbeiten, so kann dennoch Beratung von guter Qualität aus den geförderten Beratungen erwartet werden, da die Zuwendungsleitstellen zum einen die Berater recht sorgfältig auswählen und zum anderen nach durchgeführter Beratung prüfen, ob der Kunde zufrieden war."¹⁾

Eichhorn unterliegt hier einem vierfachen Irrtum:

1. Es gab und gibt keine vorgeschriebenen Honorarsätze; begrenzt ist lediglich die Höhe des staatlichen Zuschusses zur Beratung insgesamt (bzw. bis zum 31.12.1984 auch pro Beratungstagwerk).
2. Die Leitstellen wählen keine Berater aus (sie geben höchstens Empfehlungen, die sich in der Regel nicht auf die Nennung nur eines Beraters beschränken sollten, um Provisionsvorwürfen vorzubeugen - vgl. Punkt 3.2.2.4 dieser Arbeit, S. 238 ff.).²⁾
3. Die Leitstellen bzw. deren Beauftragte prüfen nicht nach, ob der Kunde zufrieden war.

"Die Leitstelle überprüft den Antrag (auf Gewährung eines Zuschusses zu den Beratungskosten - Anmerk. d. Autors) und die eingereichten Unterlagen (Zuschußantrag, Rechnung, Zahlungsnachweis, Beratungsbericht - Anmerk. d. Autors) und leitet sie mit dem Ergebnis der Prüfung an die Bewilligungsbehörde weiter."³⁾

1) Eichhorn, H. (1982), S. 299.

2) "In diesen Fällen (die also über Kurzberatungen absehbar hinausgehen - Anmerk. d. Autors) ist häufig die Hinzuziehung eines qualifizierten freiberuflichen Beraters zu empfehlen, und in der Regel bemühen sich die Organisationen des Handwerks in Beratungsfällen dieser Art um die Vermittlung qualifizierter freiberuflicher Berater." Handwerk (1983), S. 97.

3) Richtlinien (1984 b), § 6.4, S. 4.

Ein Sachverhalt, der bereits vor dem Erscheinen von Eichhorns Aussage Gültigkeit hatte.

4. Aus den hier genannten Gründen 1. bis 3. kann a priori nicht gefolgert werden, daß bei der bestehenden Förderstruktur eine "Beratung guter Qualität" - quasi automatisch - erreicht wird.

Schwieriger wäre Eichhorn zu widerlegen gewesen, wenn er sich auf § 4.1 der (in diesem Punkt damals wie heute unverändert geltenden) Richtlinien gestützt hätte:

"Förderfähige Beratungen können nur von selbständigen Beratern ... durchgeführt werden, die die für den Beratungsauftrag erforderlichen Fähigkeiten besitzen sowie über die notwendige Zuverlässigkeit verfügen."¹⁾

Auf den ersten Blick scheint hier dem kleinen Unternehmen eine gewisse Qualitätsgewähr zugesichert worden zu sein, die ihn vor nicht betriebswirtschaftlich geeigneten Beratern schützen soll.

Wie aus dem im folgenden zitierten Schreiben des Bundeswirtschaftsministeriums an den Autor hervorgeht, bereitet die praktische Handhabung der Richtlinien gewisse Schwierigkeiten.

"Aus rechtlichen Gründen muß die Förderung in erster Linie von der Qualität der Beratung abhängig gemacht werden (die ihrerseits nur anhand der eingereichten Berichte überprüft wird - Anmerk. des Autors). Einem Berater die erforderlichen Fähigkeiten abzusprechen ist nur möglich, wenn er fortgesetzt mangelhafte Beratungen durchführt, die aufgrund der Einzelfallbeurteilung nicht bezuschußt werden. Ehe solche Berater ausgeschlossen wurden, legten sie in der Vergangenheit von sich aus keine Anträge mehr vor.

1) Richtlinien (1984 b), § 4.1, S. 3.

Die notwendige Zuverlässigkeit bezieht sich auf den Umgang mit öffentlichen Mitteln. Sie ist bei Subventionsbetrug nicht gegeben. Bei begründetem Verdacht auf Subventionsbetrug wird bis zum Urteil ein vorläufiger Ausschluß ausgesprochen."¹⁾

Bis zum Beweis des Gegenteils seiner fachlichen Qualifikation ist also jeder "Berater" berechtigt, seine Kenntnisse kleineren Unternehmen zu verkaufen und gleichzeitig auf die Möglichkeit einer Zuschußgewährung hinzuweisen. Erst wenn er fortgesetzt mangelhaft berät, kann es für ihn Schwierigkeiten geben, wobei sich hier durch Verlagerung der Aktivitäten in andere Leitstellenbereiche und/oder Branchen gewisse Nachweisprobleme für die Bewilligungsbehörde (das Bundesamt für Gewerbliche Wirtschaft) ergeben, da Leitstellen a priori Beratungsleistungen nicht gleich zu beurteilen brauchen (wird z.B. eine Beratung in einem Fall als mangelhaft angesehen, so kann der Berater in einem anderen Zusammenhang noch mal bei einer weiteren Leitstelle "Glück" haben und nicht auffallen).

In zweifacher Hinsicht ist aber das beratene kleine Unternehmen der Leidtragende. Zum einen kann der Schaden, den dieser Berater hinterläßt, ein Mehrfaches seiner Honorarforderung ausmachen und zudem den Betrieb für betriebswirtschaftliche Beratungen auf längere Zeit hinaus unzugänglich werden lassen. Aufgrund des Dienstleistungscharakters der Beraterverträge nach § 611 BGB mit der darin enthaltenen Verpflichtung eines reinen Tätigwerdens (im Gegensatz zum Erfolgsbezug des Werkvertrags in § 635 BGB) wird eine Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen wohl nur bei Vorliegen von "positiver Vertragsverletzung" möglich sein; der dazu einzuschlagende Weg

1) Bundesminister (1984), S. 2.

der zivilrechtlichen Klage wird, nicht zuletzt auch wegen des Kostenrisikos, der Schwierigkeit, Ursächlichkeit des Schadens in bezug auf die durchgeführte Beratung und dessen Adäquanz nachzuweisen und der allgemein fehlenden Kriterien zur Beurteilung von Beratungsleistungen (vgl. hierzu Punkt 3.4.2 dieser Arbeit, S. 326 ff.), extrem schwierig sein.¹⁾ Zum anderen kann es dem Berater nach den neuen Förderrichtlinien auch relativ egal sein, ob seine Leistungen bezuschußt werden oder nicht; er hat bereits das volle Beratungshonorar vor Antragstellung erhalten. Zur nachträglichen Honorarminderung bleiben dem Betrieb bei ablehnendem Förderbescheid (aufgrund schlechter Beratung) nur die o.a. zivilrechtlichen Schritte.

Auch nach den bis zum 31.12.1984 geltenden Richtlinien ließen sich gerissene Berater nicht auf eine Abtretung des Zuschußanspruches durch das kleine Unternehmen ein (denn eine Abtretung hätte zur Folge gehabt, daß der Betrieb nur seinen Eigenanteil zahlen muß, und es bei negativem Förderbescheid der Berater seinerseits schwer gehabt hätte, die Restforderung beim Unternehmen geltend zu machen).

1) Vgl. Pottschmidt, G. und Rohr, U. (1974), Tz. 24, S. 30; Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), S. 1. Wie Keill anhand einer Stichprobe von 18 Beratungsunternehmen feststellte, messen selbst die dem BDU angeschlossenen Berater Haftungsfragen wenig Bedeutung zu. Knapp ein Drittel aller befragten Berater verneinte die Frage nach der Haftung für fehlerhafte Beratung (was einen deutlichen Schluß auf das irrtümliche Rechtsverständnis der Unternehmensberater zuläßt). Einige Berater scheinen sich der Risiken des Berufsstandes noch nicht bewußt zu sein bzw. hatten bislang Glück, von ihren Klienten (angesichts der oben geschilderten Sachverhalte) noch nicht belangt worden zu sein. Vgl. Keill, E. (1980), S. 100/101. Andererseits muß sich das kleine Unternehmen bei einer Klage gegen den Berater erneut einem "Berater" anvertrauen, nämlich einem Rechtsanwalt.

Die bislang geschilderten Sachverhalte sind mit ein Grund dafür, warum das Mißtrauen, insbesondere von kleinen Unternehmen gegenüber Beratern, noch relativ hoch ist.¹⁾ So halten knapp 18 % der Betriebe mit 50 - 99 Beschäftigten Unternehmensberater für unseriös; knapp drei Viertel aller Unternehmen bringen unbekannten Beratern kein Vertrauen entgegen.²⁾ 60 % der von Marner befragten, bereits beratenen und 70 % der noch nicht beratenen Unternehmen sind überzeugt, daß Unternehmensberater zuviel versprechen.³⁾

Dieses negative Image, das den Beratern anhaftet, hängt nicht zuletzt damit zusammen, daß die Berufsbezeichnung "Unternehmensberater" - im Gegensatz zu anderen Nennungen, wie z.B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt - nicht gesetzlich geschützt ist, d.h. sich jeder als Berater ansprechen lassen kann, wobei der Markteintritt besonders leicht, ohne große Investitionen und durch die staatlichen Förderprogramme sehr attraktiv ist.⁴⁾

3.2.1.5 Fehlende Institutionalisierung

"Consulting is an unregulated business."⁵⁾

1) Vgl. Szyferski, N. und Klaile, B. (1982), S. 1. Vgl. Punkt 3.2.4 dieser Arbeit, S. 250 ff.

2) Vgl. Marner, B. (1982), S. 42.

3) Vgl. Marner, B. (1982), S. 43.

4) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 139; Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 4; Moore, G.L. (1984), S. 23; Szyferski, N. und Klaile, B. (1982), S. 20.

5) Wells, R. (1983), S. 143.

Es fehlt eine gesetzlich geregelte und/oder allgemein verbindliche Rahmenordnung für Ausbildung und/oder Ausübung der Beratung.¹⁾ Ferner gibt es keine irgendwie gearteten, sanktionierten Vorschriften, die dem kleinen Unternehmen einen gewissen betriebswirtschaftlichen (Qualitäts-) Standard in der Beratung garantieren könnten, bzw. auf die es sich verlassen könnte (sieht man einmal von den Förderrichtlinien und ihrer Wirkung ab).²⁾

Andererseits sind die Berater/Beratungsunternehmen selbst an Image-Verbesserungen interessiert bzw. versuchen diese zu forcieren, oder stehen zumindestens Vorschlägen z.B. organisatorischer Art nicht a priori negativ gegenüber. Eine Institutionalisierung des Beratungswesens wird von den Beratern selbst mehrheitlich befürwortet (58 % der von Lindenau et al. Interviewten äußerten sich entsprechend positiv).³⁾

Von der Vereinigung Beratender Betriebs- und Volkswirte e.V. wurden Grundsätze ordnungsgemäßer (Gründungs-)Beratungen aufgestellt, die aber keineswegs die Akzeptanz und Verbindlichkeit bzw. Konventionalcharakter der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) haben, aber einen

1) Vgl. Kelley, R.E. (1981), S. 84; Täger, U.C. und Uhlmann, L., (1983), S. 308. Das Ifo-Institut empfiehlt gesetzliche Rahmenbedingungen zu erlassen, die "... z.B. verbindliche Aussagen über die fachliche Qualifikation von Beratern, deren Aus- und Fortbildung ... beinhalten könnten." - Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 308.

2) Vgl. Dobson, J.T. (1962), S. 145; Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. xii. Es handelt sich hier keineswegs um ein neues oder auf die Bundesrepublik beschränktes Problem, wie Hollais Überlegungen über "Dilettanten" und "Pseudoberater" zeigen. Hollai, S.G. (1961), S. 96. Leider kann man auch heute noch von einem "unhaltbaren Zustand" in Hinblick auf die Situation im Beratungsmarkt sprechen. Wirtz, C. (1961), S. 562.

3) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 26.

ersten Schritt in diese Richtung darstellen sollen.¹⁾ Ferner wurde bereits 1973 ein Arbeitskreis der Beraterverbände gegründet, dem zunächst fünf und dann sechs Beraterverbände angehörten und der rd. 500 Unternehmensberater und Beratungsgesellschaften erfaßt.²⁾

Alle diese Anstrengungen, die zu einer verstärkten Professionalisierung im unübersichtlichen Beratungsmarkt führen sollen, haben jedoch für kleine Unternehmen zu keiner Transparenzverbesserung geführt, denn ein Haupthindernis konnte nicht überwunden werden:

"Verbände mit freiwilliger Mitgliedschaft können professionelle Autonomie nicht gewährleisten."³⁾

Wie Umfragen ergeben haben, sind nur ca. 8 % aller Berater/Beratungsunternehmen dem renommiertesten der Beraterverbände, dem Verband Deutscher Unternehmensberater (BDU) angeschlossen; von den restlichen gehören knapp 30 % einem der mehreren anderen Verbände an, was bedeutet, daß über die Hälfte aller (befragten) Berater in der Bundesrepublik noch keinem Verband angehören.⁴⁾ Die Bemühungen, freiwillig durch Eigenorganisation mehr Transparenz und Qualitätsverbesserung zu erreichen, sind also noch nicht sehr weit gediehen.

1) Vgl. o.V. Grundsätze (1983), S. 5. Zu den GoB vgl. z.B. Heinen, E. (1980), S. 133 ff.

2) Vgl. Altenhenne, P. (1973), S. 236.

3) Eschbach, T.H. (1984), S. 75.

4) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 12. Eine neutrale Schiedsstelle bzw. schlichtende Instanz für Streitfragen existiert ebenfalls nicht; der kleine Betrieb wird in dieser Hinsicht völlig allein gelassen (vgl. nachfolgende Überlegungen).

Aufgrund eben dieser Freiwilligkeit der Mitgliedschaft in den unterschiedlichsten Verbänden können die von diesen entwickelten (ebenfalls natürlich untereinander divergierenden) "Standesnormen" keine Allgemeinverbindlichkeit haben; dies hat zur Folge, daß das kleine Unternehmen weiterhin keinen direkten Ansprechpartner hat, der bei subjektiv empfundenen Verstößen oder Schlechtleistung durch den Berater

- a) verbindlich über das mögliche tatsächliche Fehlverhalten bzw. betriebswirtschaftliche Mängel der Beratung informiert,
- b) entsprechende Sanktionen gegen den Berater einleiten kann, ohne erst zivilrechtliche Maßnahmen ergreifen zu müssen.

"Es erscheint daher sinnvoll, daß, wie bei anderen Berufen auch, durch eine standesrechtliche Regelung wenigstens ansatzweise eine Qualitätskontrolle zum Schutz der beratenen Wirtschaftseinheit eingeführt wird."¹⁾

Das Schwergewicht der Arbeit dieser berufsständischen Kammer müßte in der Übernahme der Funktionen bestehen, die von den Leitstellen für die bezuschußte Unternehmensberatung bereits jetzt ansatzweise und in unkoordinierter, z.T. der Initiative des einzelnen Mitarbeiters überlassener Form praktiziert wird.

Durch die vom Ifo-Institut vorgeschlagene Bildung einer Selbstverwaltungseinrichtung von - in Ausbildung und Berufspraxis - ausreichend qualifizierten betriebswirtschaftlichen Beratern soll erreicht werden, daß öffentliche Zu-

1) Träger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 308.

schüsse nur an die von Mitgliedern solcher Organisationen beratenen Betriebe gezahlt werden und somit, ähnlich wie in Japan, wo die Förderfähigkeit des Beraters vom Besuch periodischer Schulungsveranstaltungen abhängig gemacht wird (eine Anforderung, die der Staat übrigens seit Jahren an die angestellten, organisationseigenen Berater im Handwerk stellt), das kleine Unternehmen vor unqualifizierten "Schnell- und Gelegenheitsberatern" geschützt wird.¹⁾ Wie es tatsächlich um die Qualifikation des Beraters bestellt ist, soll im folgenden gezeigt werden.

3.2.1.6 Qualifikation der Berater

Eine vergleichende Analyse unterschiedlicher Beratungskonzeptionen muß auch das Ausbildungsniveau des für die Beratung des kleinen Unternehmens (und damit letztendlich auch für die Berichterstellung) zuständigen Beraters kennen, bzw. müssen aus der Einstellungspolitik der Beratungsunternehmen erste Rückschlüsse auf die Qualität der betriebswirtschaftlichen Beratung möglich sein.

"Eine elementare Voraussetzung für den Erfolg jeder Förderungsmaßnahme ist eine gute fachliche Qualifikation der mit der Durchführung befaßten Personen."²⁾

Von betriebswirtschaftlichen Forschern selbst werden also hohe Ansprüche an die Berater kleiner Unternehmen gestellt. Hellfors fordert von ihnen

1) Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 17. Vgl. Fidrich, K. (1973), S. 205; Grundsätze (1974), § 1.5.2, S. 10/11; Hruschka, E. (1976), S. 52. Vgl. Punkt 5.1 dieser Arbeit, S. 533 f.

2) Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 72.

"... eine besonders breite betriebswirtschaftliche Ausbildung, eine große Einsatzflexibilität und Manager-Qualitäten."¹⁾

Hollai verlangt von den Beratern aufgrund der Art der zu lösenden Probleme

"... schöpferische Qualitäten... Es soll besondere Betonung darauf gelegt werden, daß die Unternehmensberatung eine durchaus schöpferische Tätigkeit ist, die Initiative, originelles Denken, Einfühlungsvermögen und neue Ideen verlangt."²⁾

Vielfach nehmen Berater (ebenso die Inhaber/Führungskräfte) kleiner Unternehmen für sich in Anspruch, keine spezielle Ausbildung zu benötigen und quasi als "Naturtalent" aufzutreten in der Lage zu sein (vgl. Punkt 2.4.1.1 dieser Arbeit, S. 135 ff.). Zählt man diese Berater auch zu den Managern, nämlich ihrer eigenen Unternehmen, so gilt nach Hai:

"'Some people are just born managers'..."³⁾

Andererseits sieht Kakabadse gewisse erarbeitete Fertigkeiten als wichtigstes Indiz für erfolgreiches Vorgehen an:

"... the effective consultant is someone who has developed skills..."⁴⁾

1) Hellfors, S. (1976), S. 256.

2) Hollai, S.G. (1961), S. 26.

3) Hai, D.M. (1983), S. 31. Vgl. Punkt 3.4.1.2 dieser Arbeit, S. 323 .

4) Kakabadse, A.P. (1983), S. 3. "

Wenn man Darwins Evolutionstheorie folgt, bei der zwischen angeborenen und erworbenen Fähigkeiten und Verhaltensweisen unterschieden wird, so kann man sowohl Hai als auch Kakabadse Recht geben.¹⁾

"The qualities in a good consultant may be divided into two groups, inherent and acquired; the inherent qualities are those of intelligence, physique and personality, while the acquired qualities are those of education and experience."²⁾

Worauf bei (anzustellenden) Beratern nun tatsächlich Wert gelegt wird, soll im folgenden gezeigt werden.

Nach einer von Ackermann und Speck 1982 durchgeführten Analyse bei 43 Beratungsfirmen (alles BDU-Mitglieder) halten 84 % der Befragten eine spezielle Berufserfahrung als Berater für die Einstellung in einem Beratungsunternehmen für unbedingt erforderlich (oder zumindest erwünscht).³⁾ Daneben werden Universitäts- oder Fachhochschulabschluß (65 % der Nennungen) mit überdurchschnittlich guten Examensresultaten verlangt; der Abschluß wird dabei weniger aus Repräsentationsgründen, sondern eher als Indiz für die analytischen Fähigkeiten des Beraters zum logischen Denken beim komplexen Problemstellungen angesehen und soll zudem ein Indiz für die Qualität der geleisteten Arbeit sein.⁴⁾ Die Schwerpunktfächer Organisationslehre, Unternehmensführung, Unternehmensrechnung und/oder Planung bieten wegen ihres funktionsübergreifen-

1) Vgl. Vogel, G. und Angermann, H. (1974), S. 455 ff.

2) Davidson, F. (1972), S. 39. Vgl. Klein-Blenkers, F. (1982), S. 399.

3) Vgl. Ackermann, K.-F. und Speck, P. (1983), S. 380/381.

4) Vgl. Ackermann, K.-F. und Speck, P. (1983), S. 381, 383; Davidson, F. (1972), S. 40; Eschbach, T.H. (1984), S. 12, 90.

den Charakters besonders gute Einstiegschancen ins Beratungsunternehmen.¹⁾ Als Persönlichkeitsmerkmale werden, neben geschlechtsspezifischen Determinanten ("die Unternehmensberatung ist ... ein typischer Männerberuf"), u.a. Problemlösungsfähigkeit und analytische Fähigkeiten hervorgehoben.²⁾

Die bekundete Einstellungspolitik der größeren, dem BDU angeschlossenen Beratungsfirmen entspricht somit weitgehend derjenigen, die in den USA praktiziert wird und gewährleistet (bzw. sollte es zumindest) eine schnelle Diffusion von neuen theoretischen Erkenntnissen aus der Betriebswirtschaftslehre über die Beratungsunternehmen in die betriebliche Praxis. Kleinere Beratungsunternehmen sind meist nicht in der Lage, Hochschulabsolventen den erforderlichen Zeitraum zur Erreichung der für ihre Klientenstruktur besonders wichtigen (Praxis-) Erfahrungen zu finanzieren.³⁾ Hier wäre zu überlegen, ob an diese Beratungsunternehmen für die Neueinstellung von akademischem Nachwuchs nicht staatliche Einarbeitungszuschüsse gewährt werden könnten, um so den erforderlichen kontinuierlichen Wissenstransfer auch zu den zu beratenden kleineren Unternehmen zu gewährleisten.

Eine Beschränkung dieser Zuschüsse auf Einzelberater oder kleinere Beratungsunternehmen mit entsprechender Klientenstruktur erscheint angesichts der Abneigung, zumin-

1) Vgl. Ackermann, K.-F. und Speck, P. (1983), S. 383.

2) Ackermann, K.-F. und Speck, P. (1983), S. 383. Auch Paulin fand bei seinen Forschungen heraus, daß Beraterteams, die nur aus Frauen bestanden, u.a. aufgrund der Vorurteile der Klienten, erheblich Nachteile und schlechtere Ergebnisse aufzuweisen hatten. Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 243.

3) Vgl. Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 343.

dest der dem BDU angeschlossenen, größeren Beratungsgesellschaften auch kleinere Betriebe zu beraten angebracht; über diese Beratungsunternehmen wird betriebswirtschaftliches Know-how nur in den seltensten Fällen zu kleinen Unternehmen gelangen. Dies ist solange nicht von Nachteil für die kleinen Unternehmen, wie man sich in der Betriebswirtschaftslehre selbst schwerpunktartig mit Großunternehmen beschäftigt und demzufolge den Absolventen auch keine brauchbaren Erkenntnisse oder Konzepte für die Beratung kleiner Unternehmen mitgibt.¹⁾

In dem Maße jedoch, wie das theoretische Wissen über die Probleme kleiner Unternehmen wächst, müssen auch Überlegungen angestellt werden, wie die Diffusion und Adaption neuer betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse bei kleinen Unternehmen zukünftig erfolgen sollte. Eine bevorzugt wissenschaftliche Orientierung birgt natürlich auch bei der Beratung kleiner Unternehmen Gefahren in sich. Von 37 befragten Betrieben, die eine Gefährdung der Zusammenarbeit mit Beratern feststellten, führten 18 % dies auf das zu akademische Vorgehen des Beraters zurück, was hinter unzulänglichem Verständnis für die Situation und mangelnder Sachkunde bereits die dritt-wichtigste Nennung war.²⁾ Hier wird besonders deutlich, welche Anstrengungen der Berater in Hinblick auf Überwindung von Kontextunterschieden treffen muß.

Die hohe Mißbilligungsquote kann aber auch in der Art des vermittelten betriebswirtschaftlichen Wissens begründet sein. Der Berater hat möglicherweise versäumt, die während

1) Vgl. Chmielewicz, K. (1984), S. 151. Vgl. Problemstellung im ersten Teil dieser Arbeit, S. 1 ff. und Schlußfolgerungen, S. 533 ff.

2) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 118/126.

des Studiums (sofern ein solches überhaupt erfolgt ist) erworbenen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse aufzufrischen und versucht, sein überholtes Wissen bei kleinen Unternehmen anzuwenden, was dann eben zu der oben geschilderten Ablehnung führt. Diese Interpretation wird durch die Altersstruktur, wie sie Krebs bei seinen Forschungen ermittelte, noch erhärtet. Das Durchschnittsalter der Berater betrug 44 Jahre; 50 % aller (befragten) Berater waren über 46 Jahre alt.¹⁾ Das betriebswirtschaftliche Wissensniveau ist bei vielen - unterstellt man mangelnde Eigeninitiative im Fortbildungsbereich (da keinerlei externe Veranlassung dazu besteht) - somit möglicherweise auf dem Stand von vor zwei Jahrzehnten verhaftet geblieben.

Für Leihner verliert der Unternehmensberater den Boden unter den Füßen, wenn er dem Fortgang der Forschung nicht folgt.²⁾ Ähnlich idealtypisch-normativ äußert sich Hollai:

"Die Ausbildung eines Beraters endet praktisch nie: er muss sich ständig mit den neuesten Erfahrungen vertraut machen."³⁾

Anlässlich seiner Befragungen über den Beratereinsatz bei Unternehmen verschiedener Größenordnung konnte Marner feststellen, daß kleinere Betriebe die fachliche Qualifikation in rd. 25 % aller Fälle für unzureichend halten, während größere Unternehmen zu nur rd. 3 % diesbezügliche Klagen über den Berater äußerten.⁴⁾ Diese Diskrepanz kann zum einen auf die Akquisitionsstrategien der Berater gerade kleiner Unternehmen (und den hierbei geweckten, später nicht zu befriedigenden Erwartungen) sowie die mangelhafte Be-

1) Vgl. Krebs, D. (1980), S. 142.

2) Vgl. Leihner, E. (1982), S. 584.

3) Hollai, S.G. (1961), S. 53.

4) Vgl. Marner, B. (1982), S. 38.

ratenselektion zurückgeführt werden, zum anderen aber auch, wie Marner vermutet, auf eine gewisse Selbstüberschätzung der kleinen Unternehmen in Hinblick auf die Fähigkeit zur Beurteilung der Beraterqualität.¹⁾ Eine weitere Erklärungsmöglichkeit liefert Krebs: 46 % aller befragten Unternehmensberater machen sich selbständig, ohne zuvor Berufspraxis gehabt zu haben; das von ihm festgestellte Phänomen, ist geradezu äußerst bedenklich für die Qualität der Beratung kleiner Unternehmen.²⁾ An dieser Stelle sei der sonst nicht praktizierte Vergleich mit anderen Berufsgruppen gestattet. Ärzte, Apotheker, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte müssen teilweise bis zu fünf Jahre Praxis nachweisen, bevor eine Zulassung zu den einschlägigen Prüfungen, deren Bestehen zur Ausübung der jeweiligen Tätigkeiten vorausgesetzt wird, erfolgt. Ferner muß man bedenken, wie umfangreich der Staat die Ausbildung seiner eigenen Mitarbeiter betreibt (bzw. welche Anforderungen er an diese stellt); der Berater aber bis zu 60 % seines Honorars (indirekt) vom Staat bekommt, ohne eine solche Ausbildung zu benötigen. Zumal gerade bei Beratern das finanzielle Motiv eine entscheidende Komponente für die Berufswahl ist, könnte durch entsprechende "goldene Zügel" (in Form von Richtlinienänderungen) hier leicht eine Qualitätsverbesserung geschaffen werden.³⁾ Nur vereinzelt sind im Bereich der Praxis der Beratung kleiner Unternehmen Bemühungen erkennbar, die von theoretischer Seite erhobenen Forderungen nach qualifizierter Ausbildung umzusetzen; Tendenzen, deren Resultate sich auch in entsprechenden Beratungsberichten widerspiegeln sollten (vgl. vierter Teil dieser Arbeit).

1) Vgl. Marner, B. (1982), S. 40.

2) Vgl. Krebs, D. (1980), S. 161.

3) Vgl. Krebs, D. (1980), S. 187. Vgl. Punkt 3.2.1.5 und 5.1 dieser Arbeit, S. 217 f. bzw. S. 533 f.

3.2.1.7 Tendenz zur Spezialisierung

Bereits 1968 mußte sich ein Berater, der für die Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle des Einzelhandels (BBE) tätig werden wollte, auf die Dauer von vier Jahren "verpflichten", wobei die ersten beiden Jahre der "Grundausbildung" dienten (inkl. Unternehmenspraktikum und Tätigkeit am Institut für Handelsforschung der Universität Köln zur Verstärkung des theoretischen Backgrounds); es folgte eine anderthalbjährige Tätigkeit als Beratungssistent.¹⁾

Gemäß den Forschungen von Szyperski und Klaile erfolgte diese Spezialistenausbildung ganz im Sinne der kleinen Unternehmen: 56 % der von ihnen befragten kleineren Betriebe legte keinen besonderen Wert auf einen Generalisten, sondern bevorzugte einen Spezialisten (bzw. ein Team aus beiden - 40 % der Nennungen).²⁾ Der Einsatz eines Spezialisten setzt jedoch voraus, daß das Unternehmen selbst zuvor die Problemstellung bzw. -bereiche richtig erkannt hat (was angesichts der Ausbildung und Kenntnisse zahlreicher Manager in kleineren Betrieben anzuzweifeln ist). Ferner besteht beim ausschließlichen Spezialisteneinsatz immer die Gefahr einer kontextspezifischen "Vergewaltigung" der Problem-Komplexität, d.h. Problemreduktion auf die jeweilige Lösungssystem-Konzeption, über die der Spezialist verfügt (vgl. Punkt 3.3.1.3 dieser Arbeit, S. 291 ff.).³⁾

1) Vgl. Schmiel, M. (1968), S. 149.

2) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 31, o.S.

3) Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 341. "Consultants, as anyone else, often develop patterns of approaches based on their experiences." - Ford, C.H. (1979), S. 12. Vgl. auch Punkt 3.2.1.2/6. dieser Arbeit, S. 206 ff.

Trotzdem versucht jeder Berater, bewußt oder unbewußt aufgrund seines Kontextes, eigene Lieblingstheorien und -konzepte ("petsystems") anzuwenden; was letztendlich dazu führen kann, daß Standard-Techniken auf entsprechende Nicht-Standard-Situationen appliziert werden, und der kleine Betrieb möglicherweise eine "richtige" Lösung aber eben zum "falschen" Problem bekommt.¹⁾

Ein betriebswirtschaftlicher Berater hingegen sollte neben Strategieentwicklungen im herrschenden Kontextsystem, die sogenannte "business level strategy" ("how should the organization compete a given business?"), grundsätzlich automatisch bei kleinen Unternehmen auch abklären, ob die personellen Stärken (und Schwächen) längerfristig für den gewählten Geschäftszweck geeignet sind, oder ob nicht eine völlig andere Unternehmenskonzeption (z.B. Verkauf des Unternehmens, Aufnahme eines tätigen Teilhabers) den vorhandenen Fähigkeiten besser entsprechen würde (Frage nach der "corporate level strategy" - "what businesses should the organization be in?").²⁾

Anläßlich der im folgenden geschilderten speziellen Entwicklungen im Bereich der Anbieter von Beratungsleistungen in der Bundesrepublik muß sich der kritische Forscher stets die Frage stellen, inwiefern bei den Beratern auch Potentiale vorhanden sein könnten, die eine kontextübergreifende Strategie für kleine Unternehmen denkbar erscheinen läßt. Ob eine solche tatsächlich praktiziert wird, muß dann der vierte Teil der Arbeit zeigen.

1) Wells, R.G. (1983), S. 146. Vgl. Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 220.

2) Hambrick, D.C. (1983), S. 6.

3.2.2 Spezielle Entwicklungen im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen

Die im Vorfeld des eigentlichen Beratungsprozesses stattfindenden (bzw. stattgefunden) speziellen Entwicklungen im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen lassen sich zum einen auf die Verhaltensweisen der kleinen Unternehmen als Nachfrager nach Beratungsleistungen und zum anderen auf die Struktur der staatlichen Förderprogramme zurückführen. Die Etablierung eines Anbieters betriebswirtschaftlicher Beratung im Markt ist dann nur noch die logische Konsequenz aus diesen Entwicklungen; ein Sachverhalt, der im folgenden näher erläutert werden soll.

3.2.2.1 Schlüsselrolle der Empfehlungen

Der betriebswirtschaftliche Berater ist zunächst gegenüber einem (potentiellen) Klienten nicht in der Lage, objektiv seine eigene Sachverständigkeit in Hinblick auf die geforderte Problemlösung zu beweisen; er muß sich auf der Basis "kreditiver Elemente" legitimieren, d.h. bestimmte äußere Umstände veranlassen die Führung kleiner Unternehmen zu glauben, hier wäre der "richtige" Mann für sie.¹⁾ Gerade dieser Legitimationsbeweis ist wegen des Mißtrauens kleiner Unternehmen (welches seinerseits wiederum mit bedingt ist durch die festgestellte Unübersichtlichkeit des Beratungsmarktes) gegenüber betriebswirtschaftlichen Beratern von diesen aus eigener Kraft schwer zu erbringen, was dazu führt, daß viele kleine Unternehmen allgemein unterstellen, den Beratern fehle generell das nötige Wissen, ihre Probleme zu lösen.

1) Keill, E. (1980), S. 224.

"The outsider is often accused of lack of knowledge..."¹⁾

Die Untersuchungsergebnisse von Marner zeigen, daß noch erhebliche Vorbehalte gegenüber Beratern vorhanden sind:

"Das Mißtrauen ist vielfach tief verankert, insbesondere bei kleinen Unternehmen. Sie haben offensichtlich schlechte Erfahrungen gemacht."²⁾

Deshalb machte bereits jeder fünfte von Potthoff befragte Betrieb die Vorlage von Referenzen zur Voraussetzung für ein Berater-Engagement.³⁾ Von 72 Unternehmen, die Eschbach untersuchte, gaben 66 % an, durch Empfehlung (und Reputation) an den Berater gelangt zu sein; nur 7 % haben die Werbung des Beraters als Auswahlkriterium herbeigezogen.⁴⁾ Bereits 1962 gelangte Dobson bei seinen empirischen Forschungen in den USA zum Schluß, daß als Auswahlfaktor (hierarchisch gesehen), hinter der Erfahrung des Beraters mit ähnlichen Problemen, bei kleinen Unternehmen die Reputation für erfolgreiches Arbeiten maßgeblich ist.⁵⁾

1) Krentzmann, H. (1981), S. 12/13.

2) Marner, B. (1982), S. 59.

3) Vgl. Dahl, E. (1967), S. 121; Potthoff, E., o.J., S. 13.

4) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 103/125. Die Frage, ob zwischen Art der Werbung und Qualität der Beratung ein Zusammenhang besteht, soll im vierten Teil dieser Arbeit einer Klärung nähergeführt werden.

5) Vgl. Dobson, J.T. (1962), S. 87. Das Verlassen auf Referenzen ist dabei nicht ganz unproblematisch: einerseits ist verständlich, daß das kleine Unternehmen mittels der Referenzen sichergehen möchte, daß der Berater Erfahrungen mit den speziellen Problemen gerade seiner Branche mitbringt, andererseits läuft das Unternehmen aber auch Gefahr, daß der Berater mehr oder weniger erprobte, keineswegs innovative, Standardkonzeptionen anwendet, ohne daß auf die besondere Situation des Betriebes eingegangen wird, und der beratene Betrieb am Ende der Beratung bestenfalls so gut dasteht, wie die bereits "bediente" Konkurrenz (aber eben nicht besser oder innovativer). Vgl. Dunstberger, H. (1982), S. 29.

Empfehlungen von dritter Seite sind auch heute noch ein wichtiges Auswahlkriterium eines Beraters durch kleine Unternehmen:

"The best advertising will come indirectly by word of mouth from satisfied clients."¹⁾

66 % aller von Lindenau et al. befragten Berater schätzen den Anteil der "Mundpropaganda" am Zustandekommen von Beratungseingagements hoch ein.²⁾

Auf die spezielle Frage, inwieweit auch der Steuerberater des kleinen Unternehmens an einer solchen "Mundpropaganda" beteiligt ist und als Bedarfsberater fungiert, wurde bereits unter Punkt 2.4.3.1 und 2.4.3.2, S.146 ff. bzw. S. 151 ff. dieser Arbeit eingegangen. Im Rahmen der Überlegungen zur Pre-Consult-Phase geht es darum, die tatsächlichen Bedarfsberater, die vom kleinen Unternehmen bei der Entscheidungsfindung über den Beratereinsatz herangezogen werden, zu identifizieren.

Drei Viertel aller von Marner befragten, nach seiner Definition kleineren Unternehmen (bis 199 Beschäftigte), sahen durch die Vermittlung von Kammern oder Verbänden eine Seriosität des Beraters gewährleistet (ob Seriosität mit Effektivität, z.B. im Sinne der Verwendung betriebswirt-

1) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 55. Die tatsächliche Leistungsfähigkeit des Beraters stellt sich erst in der Consult-Phase heraus. Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 62/65.

2) Vgl. Lindenau, H.H. Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 30. In knapp 54 % aller Fälle erfuhr der Klient durch beratene Kunden von der Existenz des Beraters. Vgl. ebd. S. 25. Untersuchungen von Szyperski und Klaile ergaben, daß das Referenzargument als Auswahlkriterium bei kleinen Betrieben bis 19 Beschäftigte an 4. von 11 Stellen (hinter den fachlichen Fähigkeiten, den Branchenkenntnissen und den veranschlagten Kosten) rangiert. Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 10, o.S.

schaftlicher Erkenntnisse gleichzusetzen ist, bleibt der Analyse der Beratungsberichte im vierten Teil dieser Arbeit vorbehalten).¹⁾ Diese Urteile der kleinen Unternehmen lassen eine nähere Betrachtung der Stellung der Kammern für sinnvoll erscheinen.

3.2.2.2 Stellung der Kammern im Beratungsmarkt

Ursprünglich sollten auch die Handwerkskammern mit Hilfe von organisationseigenen Angestellten Beratungen bis zu 15 Tagwerken für ihre Mitgliedsbetriebe durchführen können.²⁾ Tatsächlich entfallen auf jeden organisationseigenen Berater der Kammern im Schnitt, rein rechnerisch gesehen, ca. 2.200 potentiell zu beratende Betriebe; womit deutlich wird, daß diese Berater nur in der Lage sind, Kurzberatungen von maximal ein- oder zweitägiger Dauer durchzuführen bzw. telefonisch Auskunft (z.B. über Finanzierungsprogramme) zu geben.³⁾ Die Aufgabe der Industrie- und Handelskammern beschränkt sich von vornherein auf eine solche Auskunfterteilung (verbunden mit entsprechendem Prospektversand).

Gegen ausführlichere betriebswirtschaftliche Beratungen durch die Kammern selbst spricht ferner, daß die Kammern

1) Vgl. Marner, B. (1982), S. 42. Rd. 10 % aller RKW-Beratungen sind auf Empfehlungen von Kammern zurückzuführen. Vgl. Potthoff, E., o.J., S. 13. Nach den Erhebungen von Lindenau et al. kommt in 8 % aller Fälle der Klient auf Empfehlung eines Verbandes zu dem Berater, wird also selbst aktiv. Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 25.

2) Vgl. Grundsätze (1974), § 2.2, S. 21.

3) Vgl. Fidrich, K. (1973), S. 204. Im Jahr 1982 standen 492.000 Handwerksbetrieben 221 (angestellte) organisationseigene Berater gegenüber, von denen über 26.000 Beratungen durchgeführt wurden (d.h. pro Berater ca. 120 Fälle p.a.). Vgl. Handwerk (1983), S. 30, 84 u. 85.

Aufgaben gegenüber allen ihren (Zwangs-) Mitgliedern wahrzunehmen haben und deshalb a priori nicht einzelne z.B. durch längere, zum Teil gebührenfreie Beratungen bevorzugen können, sondern eben durch Kurzberatungen eher informierend und unterstützend wirken sollen.¹⁾ Die Nachfragewünsche in Sachen Beratung, die an die Kammern von kleinen Betrieben herangetragen werden, können also nicht direkt befriedigt werden. Um jedoch die vorhandene Nachfrage wenigstens zum Teil noch zu nutzen, wurden frühzeitig eigene Beratungsgesellschaften gegründet, an denen die Kammern bis zu 100 % beteiligt (bzw. diesen nahestehen) und/oder personell verbunden sind.²⁾ Insbesondere dann, wenn es um den Erhalt staatlicher Finanzierungshilfen geht, wird das kleine Unternehmen eine entsprechende Empfehlung der Kammern für einen bestimmten Berater annehmen, da die Kammern für die öffentlichen Förderprogramme selbst nochmals eine "neutrale" Stellungnahme abgeben, die bei Nichteinschaltung des Beratungsunternehmens durch das kleine Unternehmen möglicherweise anders ausfällt als bei dessen Kontaktierung (bzw. reicht in der Regel schon der Hinweis, daß mit dieser Beratungsgesellschaft keine Probleme in Hinblick auf Stellungnahmen zu erwarten sind).

Eindeutig stehen auch bei den "gemeinnützigen" oder kammernahen Beratungsgesellschaften handfeste wirtschaftliche bzw. finanzielle Interessen im Vordergrund. Die Marktmacht dieser Beratungsunternehmen ist inzwischen so groß,

1) Vgl. Träger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 163.

2) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), S. 16; o.V. Berater-suche (1983), S. 77. Diese z.T. als gemeinnützig geltenden Gesellschaften können ihrerseits zudem auch unterbeauftragte Leitstellenfunktion im Sinne der Richtlinien über die bezuschusste Unternehmensberatung haben.

daß verschiedentlich bei Kreditverhandlungen im Gründungsstadium (oder auch bei anderen Anlässen, bei denen staatliche Finanzierungsmittel beantragt werden und zudem eine Ausfallbürgschaft der Kreditgarantiegemeinschaften wegen nicht ausreichenden Sicherheiten benötigt wird) von Kreditinstituten nur noch Anträge entgegengenommen werden, wenn mit einem bestimmten Beratungsunternehmen ein Vertrag abgeschlossen wurde. Aus der Beratungstätigkeit des Autors sind Fälle bekannt, in denen der kapitalsuchende Unternehmer, obwohl bereits von einem Konkurrenzbetrieb beraten, nochmals einen Beratervertrag mit der speziell von der Bank benannten Gesellschaft abschließen mußte, um seine Chancen (zumindest bei dieser Bank) zu wahren. Nicht immer müssen hier Provisionszahlungen zwischen Berater und Bankangestellten eine Rolle spielen; meistens reicht die Erfahrung des Kreditsachbearbeiters aus, daß mit diesem (kammernahen) Beratungsunternehmen die Chancen auf Erhalt beispielsweise einer Ausfallbürgschaft signifikant größer sind.

3.2.2.3 Beispiele für spezielle Entwicklungen im Anbieterbereich

Einige der 30 Industrie- und Handelskammern, die an einer 1959 gegründeten Unternehmensberatungs-Gesellschaft (Rechtsform GmbH) in Berlin beteiligt sind, gehen (wie fünf Antworten auf Anschreiben des Autors mit der Bitte um Informationsmaterial beweisen) noch einen Schritt weiter. Wendet sich ein Existenzgründer oder kleiner Betrieb ratsuchend an diese Institutionen, so erhält er von dort (neben allgemeinem Informationsmaterial, das z.B. vom BMFT herausgegeben wird) gleichzeitig einen Leistungsprospekt der GmbH mit konkreten Angaben über die Kosten,

z.B. einer Gründungsberatung.¹⁾ Die Firma arbeitet nach eigenen Angaben als "Selbsthilfeeinrichtung von Wirtschaftsorganisationen" auf "Basis der Selbstkostendeckung"; das Tageshonorar lag im Untersuchungszeitraum 1983 bei DM 980,- (somit um 45 % über dem zuschußfähigen Tageshöchstsatz gemäß Förderrichtlinien) und zählte zu den Spitzenhonoraren, die von kleinen Unternehmen abverlangt wurden (vgl. Punkt 4.2.3.1 dieser Arbeit, S. 361). Die Realisierung dieser Honorare (bislang wurden nach Angaben der Firma rd. 20.000 Beratungen durchgeführt) ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß von den beteiligten Kammern ratsuchende Unternehmen nur diese Firma empfohlen wird, der kleine Unternehmer Preis-Leistungsvergleiche mit anderen Beratern unterläßt.²⁾

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) plädiert wegen dieser und der im folgenden geschilderten Entwicklung, die nicht unwesentlich von den staatlichen Zuschußprogrammen zur Unternehmensberatung beeinflusst wurde, für einen Subventionsabbau bzw. eine -einstellung, da durch diese Fördermaßnahmen "Marktverzerrungen und Verkrustungen" eingetreten sind:

"So (sind) seinerzeit mit Beginn der Förderzeit Institutionen ins Leben gerufen worden, die als Träger kommerzieller Beratungsleistungen inzwischen zu Kristallisationspunkten für die Entstehung immer neuer Förderungsprogramme geworden (sind)."³⁾

1) An der Firma sind zudem noch rd. 15 Bundes- und Regionalverbände beteiligt; die Angaben über die Firma stammen aus einem 1983 veröffentlichten Leistungsprospekt. - Vgl. ubw (1983), o.S.

2) Verschiedentlich wurden auch andere Beratungsunternehmen genannt; So führt die IHK Aschaffenburg in ihrem Schreiben vom 19. 12.1983 an den Autor aus: "Wir weisen generell auf die Bundeszuschüsse für Betriebsberatungen sowie im Bereiche des Einzelhandels und des Gaststättengewerbes - auf die BBE-Bayern und die HOGA hin."

3) O.V. BDU (1983), S. 4.

Von einer Datenverarbeitungsfirma, deren Gesellschaftsanteile verschiedenen Handwerkskammern gehören, und die über alle für ihre Organisationsbereiche (z.B. Handwerksrolle oder Beitragswesen) nötigen Daten der Handwerksbetriebe der jeweiligen Kammerbezirke verfügt (bzw. sie verwaltet - und der somit auch alle neu eingetragenen Handwerksbetriebe gemeldet werden), wurde die Gründung einer eigenen Beratungsgesellschaft ins Auge gefaßt.¹⁾ Bereits im Vorfeld dieser Gründung wurde beim Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft sondiert, ob einer späteren Zuschußgewährung der zu erbringenden Beratungsleistungen Hindernisse im Wege stehen, denn seit der Änderung der Förderrichtlinien im Juli 1983 sind nicht selbständige Berater, die Leitstelle und Berater gleichzeitig sind (also quasi ihre eigenen Leistungen in Hinblick auf die Zuschußfähigkeit qualitativ und quantitativ selbst beurteilen dürfen), nur noch per Ausnahmegenehmigung zur bezuschußten Beratung zugelassen, so daß gewisse Hilfskonstruktionen über rechtlich selbständige Beratungsunternehmen gebildet werden müssen, die aber auch nicht mehr in jedem Fall automatisch zuschufähig sind, wie die o.a. Bemühungen zeigen.²⁾ Wird ein kleines Unternehmen von den Kammern an bestimmte (kammernahe) Beratungsgesellschaften verwiesen, und nehmen die Kammern zudem Leitstellenfunktion ein (bzw. werden die bei der Kammer angestellten Berater zusätzlich mit einer solchen beauftragt), so existiert die vom Gesetzgeber in den Förderrichtlinien vorgesehene Schutzfunktion durch Prüfen der Beratungsberichte nur noch pro forma, da von der Empfehlung über den Abschluß bis hin zur Prüfung der Beratungsunterlagen ein einheitliches wirt-

1) Vgl. o.V. Datenverarbeitung (1983), S. 197.

2) Vgl. o.V. Engere Auslegung (1983), S. 6.

schaftliches Interesse besteht.¹⁾ Dies läßt sich an einem Praxisbeispiel verdeutlichen: Der ratsuchende Unternehmer wird von einem Kammerangestellten an eine (kammernahe) Beratungsgesellschaft verwiesen, deren Geschäftsführer selbst früher Berater in der Kammer war. Der gleiche ratgebende Kammerangestellte hat selbst mit der Beratungsgesellschaft einen Beratungsvertrag abgeschlossen (wegen seiner Stellung im öffentlichen Dienst natürlich mit Billigung seiner Vorgesetzten). Der ratsuchende Unternehmer trifft also später wieder auf seinen ehemaligen Ratgeber; diesmal übernimmt dieser jedoch Beraterfunktion für die Beratungsgesellschaft. Der Kammerangestellte und "nebenberufliche" Berater prüft nun wiederum die von der kammernahen Gesellschaft abgegebenen Beratungsberichte, beschleunigt ihre Abfertigung entsprechend und beurteilt damit im Endeffekt seine eigene Leistung. Zudem war er natürlich in der Lage, von anderen Beratungsgesellschaften bzw. Beratern entwickeltes Know-how, das sich in den von diesen abgegebenen Berichten widerspiegelt, und das er in seiner Funktion als Leitstellenmitarbeiter beurteilen muß, anzueignen bzw. für die (kammernahe) Beratungsgesellschaft zu verwenden. Da es sich hierbei um keinen hypothetisch konstruierten Einzelfall handelt, sondern um verbreitete Praxis, ist ein wirksames Know-how Schutz durch die Abgabepflicht der Berichte der Beratungsunternehmen bei den Leitstellen bzw. Kammern nicht möglich; was mit ein Grund dafür ist, daß betriebswirtschaftliche Weiterentwicklungen, soweit sie nicht komplexerer Natur sind - und damit nicht so schnell kopierbar (wie z.B. ein spezielles

1) So heißt es in Bericht Nr. 16, S. 1 (vgl. Punkt 4.4.1 6 dieser Arbeit, S. 431 ff.): "Die Firma wandte sich über den Betriebsberater der Handwerkskammer an den Berater mit der Bitte ... zu überprüfen, welche Betriebsteile erfolgreich arbeiten." (Die Namen wurden weggelassen, um die Anonymität der Beteiligten zu wahren).

Software-Programm) - unterbleiben. Allgemein sind sich die Einzelberater bzw. Beratungsgesellschaften dieser dominierenden Stellung der Bedarfsberater (z.B. Kammern, RKW) bewußt, was entsprechende Reaktionen herausfordert.

3.2.2.4 Provisionszahlungen und Subventionsbetrug

Wie gerichtlich nicht anzufechtende Aussagen von ehemaligen RKW-Mitarbeitern belegen, werden verschiedentlich Provisionszahlungen ("Tip-Provisionen") an Beschäftigte des RKW's von Beratern/Beratungsgesellschaften für vermittelte Kontakte bezahlt; denn beispielsweise einem festangestellten Mitarbeiter des (gemeinnützig) agierenden Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft e.V. (und nicht dem kleinen Unternehmen) obliegt es einzig und allein, die Auswahl und Beauftragung (auch in zeitlicher Dimension) des freiberuflichen Beraters vorzunehmen, sofern eine Beratung über das RKW-Zuschußprogramm erfolgt.¹⁾ Auf diese Art konnte ein Umsatzrückgang bei den vom RKW (bzw. seinen beauftragten Beratern) in Nordrhein-Westfalen durchgeführten Beratungen durch eine Steigerung der Zahl der durchschnittlich benötigten Tagewerke je Beratung um 50 % (von 6 auf 9 Tage) aufgefangen werden; jene Tagewerke fehlen den kleinen Unternehmen bei zukünftig auftretenden Pro-

1) Vgl. Ibielski, D. (1973), S. 211; o.V. RKW (1982), S. 52; o.V. Spezialisten (1979), S. 14; Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 124 ff. Solche Provisionszahlungen sind natürlich nicht nur auf das RKW beschränkt, sondern werden auch an Kammer-(bedarfs)berater oder Verbandsrepräsentanten geleistet (wie in vertraulichen Gesprächen von Beteiligten mit dem Autor zugegeben wurde). Solange die Qualität der Beratungen dieser "zahlenden" Unternehmen über der von Konkurrenzbetrieben liegt, die anderweitig aggressiv akquirieren, braucht das Verhalten der Beteiligten nicht a priori zu nachteiligen Auswirkungen für das kleine Unternehmen führen.

blemen (angesichts der Beschränktheit der Zuschüsse von staatlicher Seite).¹⁾

Besonders die im Juli 1983 verabschiedeten Förderrichtlinien verleiteten Berater und Beratungsgesellschaften dazu, die Beratung für das kleine Unternehmen kostenlos anzubieten.²⁾ Die für den Subventionserhalt erforderliche Mindesteigenleistung, die für Existenzgründungs- und Aufbauberatungen bis März 1984 bei 10 %, bezogen auf das (Netto-)Beratungshonorar, lag, wurde den Betrieben verschiedentlich von den Beratern auf Umwegen wieder zurückgezahlt; zudem wurden auch zahlreiche pro-forma-Beratungen durchgeführt.³⁾ Der Bundesrechnungshof schätzt, daß in den letzten Jahren ca. 4.800 Einzelberatungen unkorrekt abgerechnet wurden; in 30 % aller Fälle sind die erbrachten Eigenleistungen umstritten.⁴⁾

Die ab Januar 1985 geltenden Richtlinien versuchen hier dem größten Mißbrauch einen Riegel vorzuschieben; eine Bezuschussung ist nun abhängig von der vollständigen Be-

1) Vgl. o.V. RKW (1982), S. 54. Das Beratungshonorar des RKW lag im Untersuchungszeitraum 1983/84 bei 520,- DM/Tagewerk und damit unter dem Höchstsatz von 680,- DM, der von den meisten freiberuflichen Beratern verlangt wurde, doch kamen beim RKW zu den reinen zuschufähigen Beratungskosten noch (nicht-zuschufähige) "Betriebs- u. Verwaltungskosten" bis zu 120,- DM/Tagewerk, so daß letztendlich vom kleinen Unternehmen mehr zu zahlen war als bei der freiberuflichen Beratung (ein Nachteil, der auch nicht durch den halben MwSt-Satz auf RKW-Leistungen wettgemacht werden kann, da es sich hier - sofern Vorsteuerabzug möglich - allenfalls um ein Liquiditätspolitisches Argument handelt). Vgl. ebd. S. 52. Die Anzahl der insgesamt erforderlichen Tagewerke ist auch für den Fachmann von vornherein schwer zu beurteilen; ungleich schwieriger ist demzufolge die richtige Einschätzung durch das kleine Unternehmen. Vgl. Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 63.

2) Vgl. Richtlinien (1983), § 6.3.1, S. 4.

3) Vgl. Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 169.

4) Vgl. o.V. Unternehmensberater unter Betrugsverdacht (1984), S. 50.

zahlung der Beratungsrechnung durch das kleine Unternehmen, wobei der Zuschuß selbst nicht mehr an den Berater abgetreten werden kann, sondern nur noch an das Unternehmen ausgezahlt wird (was natürlich für dieses eine erhöhte Liquiditätsbelastung bedeutet, zumal auch nur noch bis zu 60 % des Nettoberatungshonorars maximal bezuschußt wird).¹⁾

So wurde z.B. auch gegen eine Filiale der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle für den Einzelhandel (BBE) wegen Subventionsbetruges ermittelt (was zeigt, daß auch - oder gerade - kammernahe Beratungsunternehmen, trotz guter Kontakte zu den prüfenden Leitstellen, nicht vor Nachforschungen der Bewilligungsbehörde, dem Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft in Eschborn, geschützt sind).²⁾ Von der BBE, die nach eigenen Angaben die größte Beratungsgesellschaft speziell für kleinere Unternehmen in Bayern ist, nahm Leihner noch 1982 an, sie sei die Verkörperung und Weiterführung der Seyffertschen Idee aus dem Jahr 1932 einer betriebswirtschaftlichen Poliklinik.³⁾

Das kleine Unternehmen kann also auf dem Sektor der Beratungsauswahl, angesichts der speziellen Entwicklungen im Bereich der Anbieter betriebswirtschaftlicher Beratungen, nicht immer mit objektiver Hilfestellung rechnen (zumal ja die Bedarfsberater auch keine Garantie für die Qualität der Beratungsleistungen erbringen können).⁴⁾ Im folgenden gilt es zu untersuchen, was ein kleines Unternehmen, trotz der o.a. Entwicklungen im Anbieterbereich,

1) Vgl. Richtlinien (1984 b), §§ 5.2 und 5.7, S. 4.

2) Vgl. o.V. Unternehmensberater unter Betrugsverdacht (1984), S. 45.

3) Vgl. Leihner, E. (1982), S. 582.

4) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 102.

veranlassen könnte, als Nachfrager nach betriebswirtschaftlicher Beratung aufzutreten.

3.2.3 Gründe einer betriebswirtschaftlichen Beratung aus der Sicht der Nachfrager

Was veranlaßt ein kleines Unternehmen, einen betriebswirtschaftlichen Berater zu engagieren? Die wohl einfachste aber zutreffendste Aussage traf Banks in seiner 1978 veröffentlichten Dissertation:

"... the use of outside services by small firms may be related to the existence of management problems."¹⁾

Diese Managementprobleme sollen in irgendeiner Weise gelöst werden:

"Es ist offensichtlich, daß der Kunde niemals einen Berater anrufen würde, wenn er vorher alle Lösungen wüßte."²⁾

Meistens lassen sich jedoch a priori die Probleme von dem kleinen Unternehmen nicht eindeutig spezifizieren:

"The first approach from a small company is often a request for a general analysis of the reasons for declining and the resolution will probably affect all aspects of the business;..."³⁾

1) Banks, R.H. (1978), S. 13. Für die Managementprobleme werden verschiedentlich externe Faktoren, wie wachsende Dynamik bzw. zunehmende Verkomplizierung der Umwelteinflüsse als Grund angegeben. Vgl. Keill, E. (1980), S. 145.

2) Higdon, H. (1971), S. 70.

3) Davidson, F. (1972), S. 121.

Das kleine Unternehmen verspricht sich durch das Engagement des Beraters letztendlich besonders große Erfolge bei der Verbesserung der Führung des Betriebes; was sich durch verschiedene, empirisch fundierte Forschungsergebnisse dokumentieren läßt.¹⁾

3.2.3.1 Ergebnisse empirischer Forschungen

Noch vor knapp 25 Jahren herrschte in der Betriebswirtschaftslehre die Ansicht vor, daß es unmöglich sei, im einzelnen zu sagen, welche Probleme die Unternehmensführung veranlassen, einen Berater zu beauftragen.²⁾ Wie die nachfolgende Übersicht von Lindenau et al. zeigt, konnte diese Erkenntnislücke bis heute größtenteils geschlossen werden (vgl. Abb. 19, S. 243).

Nach anderen Untersuchungen (z.B. der IHK Koblenz) sehen die kleineren Betriebe Rationalisierungs- und Kostenprobleme mit gut 48 % der Nennungen noch weitaus deutlicher an der Spitze der zu lösenden Schwierigkeiten.³⁾

Aufschlüsse über die Gründe der kleinen Unternehmen für eine betriebswirtschaftliche Beratung gibt aber auch die Einsatzstatistik des RKW.⁴⁾ Hiernach treten bei den Beratungen Fragen der Unternehmensführung zunehmend in den Hintergrund! 1968 hatte dieser Problembereich noch einen Anteil von 35 % (bezogen auf die vom RKW bzw. seinen Beratern durchgeführten Beratungen); 1982 waren es nur noch 18,6 % (also um knapp die Hälfte weniger).

1) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 37.

2) Vgl. Hollai, S. G. (1961), S. 27.

3) Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 12.

4) Vgl. zu den nachfolgenden Zahlen Müller, H. (1983), S. 3. Vgl. auch Punkt 2.3.2.1 dieser Arbeit, S. 92 f.

Derartige Veränderungen können aber nicht allein auf eine rapide Verbesserung der Führungsqualifikationen in den kleinen Unternehmen zurückgeführt werden. Da sich im gleichen Zeitraum der Anteil der Fragen des Rechnungswesens von 15 auf 30 % verdoppelt hat, ist eher zu vermuten, daß sich die Berater wegen der relativ einfachen Standardisierbarkeit in diesem Bereich hierauf spezialisiert haben, bzw. die auftretenden Probleme von den Beratern auf den Rechnungswesen- (oder Kosten-) Bereich reduziert werden, ohne kontextübergreifend zu beurteilen, ob nicht die eigentlichen Schwierigkeiten z.B. auf dem Gebiet der strategischen Planung liegen (vgl. Punkt 3.2.1.7 dieser Arbeit, S. 227 f.).

"Viele Beratungsfälle lösen dagegen Tagesprobleme im Unternehmen. Sie sind ausgerichtet auf die Anwendung und die Einführung an sich bereits ausgereiften Know-hows, das von anderen Unternehmen bereits angewendet wird oder von der Wissenschaft bereits als abgeklärt beurteilt wird."¹⁾

Andere Befragungen von Beratern zeigen jedoch, daß diese selbst ihre Beauftragung auf das mangelhafte Ausbildungsniveau der Führung oder des Managements der Unternehmen zurückführen.²⁾ Verschiedentlich wird sogar die Ansicht geäußert, daß das Beratertum insgesamt seine Existenz nur der schlechten Betriebsführung der Unternehmen zu verdanken hat.³⁾ Tatsächlich ergeben sich aber Schwierigkeiten, wenn der Unternehmer selbst (bzw. seine fehlenden Kenntnisse und Fähigkeiten - wie vielfach in kleinen Unternehmen üblich) sich im Laufe der Beratung als eigentliches

1) Müller, H. (1983), S. 3.

2) Vgl. Krebs, D. (1980), S. 87.

3) Vgl. Higdon, H. (1971), S. 99. Vgl. Punkt 2.2.2 dieser Arbeit, S. 44.

Problem herausstellt. Hier gerät der betriebswirtschaftliche Berater in ein gewisses Dilemma: weist er auf den Umstand hin, so kann sein weiteres Engagement in Frage gestellt sein (besonders wenn es sich um einen uneinsichtigen Klienten handelt); führt er hingegen seine Beratungstätigkeit fort, wie sie ursprünglich vom Auftraggeber gewünscht wurde, riskiert er nur ein Heilen von Symptomen, aber eben keine Ursachenbeseitigung. Im vierten Teil dieser Arbeit wird gezeigt werden, wie sich die Berater in der Praxis in solchen Situationen verhalten; doch zunächst soll eine Systematisierung der Gründe, die zur Beratung führen, erfolgen.

3.2.3.2 Systematisierung der Gründe

Aufbauend auf die empirischen Untersuchungen kann in Weiterführung der Überlegungen, die bereits in Punkt 3.1 (Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Beratung, S. 176 ff.), angestellt wurden, folgende Systematisierung der Gründe für einen Beratereinsatz vorgenommen werden:

1. Die Wissens- und Erfahrungsressourcen des kleinen Unternehmens bzw. seiner Führung reichen für eine spezifische Problemlösung nicht aus; der Berater tritt u.a. als Informationslieferant auf.
2. Es wird die Neutralität und Objektivität des Beraters in einem bestimmten Streitfall gesucht (z.B. Familien-, Generationskonflikte, Gesellschafterverhandlungen, Firmenwertberechnungen); hier agiert der Berater z.T. als dezisionistischer Katalysator.
3. Es mangelt dem kleinen Unternehmen an verfügbarer Zeit und/oder dem nötigen Personal, um die Problemlösung selbst durchzuführen (oder eine Schwierigkeit als unternehmensrelevant zunächst überhaupt zu erkennen), bzw. kann es sich (wegen der teilweise temporären Art der

Probleme) keinen eigenen Fulltime-Spezialisten leisten oder auslasten.

4. Von dritter Seite her wird der Einsatz eines Beraters empfohlen; die Nichtbefolgung hat gewisse Sanktionen für das kleine Unternehmen zur Folge (z.B. kein Erhalt staatlicher Fördergelder - vgl. Punkt 3.2.2.2 dieser Arbeit, S. 233 f.)¹⁾

Der Schwerpunkt des betriebswirtschaftlichen Beratereinsatzes wird dem ersten und dritten Bereich zuzuordnen sein. Bei größeren zu beratenden Betrieben ergibt sich eine Schwerpunktverschiebung der Einsatzgründe im Vergleich zu kleineren Unternehmen. Wissens- und Erfahrungsübertragung mit 89 % und Kostenersparnis durch kurzfristigen Einsatz von externer Manpower zur Problemlösung mit 50 % waren die meistgenannten Motive (Mehrfachnennung möglich) für einen Beratereinsatz bei einer von Eschbach durchgeführten Befragung von 71 Unternehmen in der Größenklasse ab 800 Mitarbeitern.²⁾

Die 1983 veröffentlichte, von der Firma SCS (Scientific Control Systems GmbH) sowie dem Handelsblatt durchgeführte Analyse erbrachte, daß 82 % der befragten 3.300 (größeren) Unternehmen das Spezialwissen des Beraters als Grund für dessen Beauftragung angaben (Mehrfachnennung auch hier möglich); mit 31 % folgte an zweiter Stelle (wie bei

1) Diese Gründe lassen sich zumindest als "herrschende Meinung" aus den Forschungen der nachfolgend angeführten Autoren herauskristalisieren: Bell, C.R. und Nadler, L. (1979 a), S. 2; Dahl, E. (1967), S. 21/73; Demetriou, E.M. (1982), S. 36; Hollai, S.G. (1961), S. 38; Kelley, R.E. (1981), S. 107; Krebs, D. (1980), S. 204; Kubr, M. (1977), S. 58/59; Moore, G.L. (1984), S. 18; o.V. Kooperation (1983), S. 84; Szyferski, N. und Klaile, B. (1982), S. 29.

2) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 44.

Eschbach) die fehlende eigene Kapazität, und danach wurde von 23 % die Neutralität des Beraters genannt.¹⁾

Szyperskis und Klailes Untersuchungen zufolge rangiert bei kleineren Unternehmen die Informationslieferung dagegen erst an zweiter Stelle der Nennungen; der Berater wird primär als Problemlöser, bevorzugt zur Durchleuchtung der Unternehmung auf Schwachstellen und zur Erarbeitung von konkreten Lösungsvorschlägen (z.T. auch zur Realisierung selbiger), benötigt.²⁾

Eine zusätzliche Systematisierung der Gründe für eine Beratung befürwortet Tilles. Er hielt bereits 1961 die Unterscheidung zwischen "buying information" und "buying help" (als besonders personenbezogen und damit charakteristisch für kleine Unternehmen) für extrem wichtig und bedauerte, daß diese grundlegend verschiedenen Sachverhalte gemeinsam unter dem Stichwort "consulting" (Beratung) subsummiert werden.³⁾ Die folgenden Überlegungen unterstellen, daß der kleine Betrieb in der Lage ist, sich (z.B. mittels staatlicher Unterstützung) kurzfristig und zeitlich eng begrenzt für konkrete Probleme solche Hilfe (über einen Beratereinsatz) "kaufen" kann. Tatsächlich

1) Vgl. Dietrich, A.I. (1983), S. 28. Beratungsunternehmen, die diese größeren Unternehmen als Zielgruppe haben, treten demzufolge auch zu 70 % als Wissensvermittler und nur zu 30 % als reine Anwender auf. Vgl. Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 17. Vielfach wird deshalb auch zwischen "resource-" und "process consultant" unterschieden: Ersterer wird eher informierend tätig, während Letzterer verstärkt in das Geschehen des Unternehmens eingreift (diese Unterscheidung wurde ursprünglich vom International Labour Office - ILO - in Genf getroffen und von Reineke und Hennecke übernommen). Vgl. ebd. S. 18 und Kubr, M. (1977), S. 18.

2) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 16, o.S.; o.V. Unternehmensberater - Unzufriedene Mittelständler (1983), S. 75.

3) Tilles, S. (1961), S. 88/89.

sind die Schwierigkeiten im Unternehmen jedoch meist komplexerer Natur und würden eine längerfristige Anstellung eines Experten erfordern; umso genauer und sorgfältiger hat deshalb ein betriebswirtschaftlicher Berater mit den knappen Ressourcen (bzw. Fördermittel) des kleinen Betriebes zu kalkulieren:

"Eben in dieser Unmöglichkeit, Spezialisten zu engagieren, zeigt sich ein wesentlicher Nachteil der Klein- und Mittelbetriebe."¹⁾

Folgt man weiter der Ansicht Eschbachs, so wird durch diese Unmöglichkeit die Fähigkeit des kleinen Unternehmens zur Erreichung einer Homöostase (also einem Gleichgewicht zwischen Problemkomplexität und Lösungssystem-Komplexität, das eine selbständige Bewältigung von auftretenden Schwierigkeiten ermöglichen würde) eingeschränkt.²⁾ Aufgabe eines betriebswirtschaftlichen Beraters ist es, zunächst die Gründe für seine Beauftragung durch das kleine Unternehmen zu erforschen, um so erste Hinweise über die Problemkomplexität und die Problemursachen zu bekommen, die entweder tatsächlich vorhanden sind, oder nur in der Vorstellung des Managements existieren. Zumindest handelt es sich aus der Sicht der Führung des kleinen Unternehmens um Probleme, die aus eigener Kraft primär unlösbar sind, oder bei denen nur unvollkommene Lösungssystem-Vorstellungen bekannt sind.

Lippert kennzeichnet diese Situation, bei der sich der Berater, neben der Suche nach neuen Lösungssystem-Alternativen, ständig fragen muß, ob die angegebenen Probleme und deren Ursachen auch tatsächlich vorhanden und betriebs-

1) Hollai, S.G. (1961), S. 38.

2) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 37; Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 339 ff.

wirtschaftlich relevant sind, als "Dilemma"-Analyse.¹⁾
Der Einfachheit halber werden von den Beratern jedoch in den meisten Fällen nur Symptome kuriert und nicht Ursachenforschung betrieben:

"The devil of all consulting is an endless temptation to make premature judgements about causes of the problem."²⁾

In dieser Hinsicht wären auch die 11 % aller Unternehmen bis 19 Beschäftigte zu verstehen, die auf Szyperskis und Klailes Befragungen zu verstehen gaben, sie könnten sich in keiner Situation einen Beratereinsatz vorstellen.³⁾
Gerade diese Gruppe sollte jedoch bedenken, daß immer wieder im Unternehmen Probleme auftauchen können, mit denen sich die Führung noch nicht konfrontiert sah (und auch gar nicht mehr so schnell wieder konfrontiert wird); ein betriebswirtschaftlicher Berater gerade für solche Fälle ausgereifte Lösungskonzepte (z.B. Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung) aufgrund seiner zahlreichen Erfahrungen mit ähnlichen Fällen vorweisen kann (mit anderen Worten: das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muß).

Nachdem bislang immer nur über die Gründe einer betriebswirtschaftlichen Beratung aus der Sicht der Nachfrager gesprochen wurde, sollen nun die Überlegungen weitergeführt werden, die einem Beratereinsatz entgegenstehen.

1) Lippitt, G.L. (1979), S. 60.

2) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 262.

3) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 16, o.S.

3.2.4 Hindernisse einer betriebswirtschaftlichen Beratung aus der Sicht der Nachfrager

Das Erkennen eines Bedarfs an betriebswirtschaftlicher Beratung durch ein kleines Unternehmen ist

"... die entscheidende Hürde für den Einsatz unternehmensexternen Know-hows."¹⁾

Um dieser Hürde abbauen zu können, bedarf es einer genaueren Analyse, warum ein eventueller Beratungsbedarf von der Führung des kleinen Unternehmens nicht registriert wird, bzw. trotz Wahrnehmung eine Beratungsanforderung unterbleibt.

"There exists a strong feeling among small business owners that an 'outside' can be little or no value to a business."²⁾

Im folgenden soll untersucht werden, warum selbst bei erheblichen staatlichen Subventionen und der aufgezeigten möglichen Vorteile für kleine Unternehmen Hindernisgründe für einen verstärkten Einsatz einer betriebswirtschaftlichen Beratung bestehen.

3.2.4.1 Übersicht über Beratungshindernisse

Abb. 20 gibt einen systematischen Überblick über die Einflußfaktoren, die einer Aufnahme einer betriebswirtschaftlichen Beraterbeziehung entgegenstehen könnten.

In der Prognos-Studie wird die "Beratungswilligkeit", (in Abb. 20 als "Wollen" gekennzeichnet), die sich auch in der

1) Eichhorn, H. (1982), S. 297.

2) Krentzmann, H. (1981), S. 12.

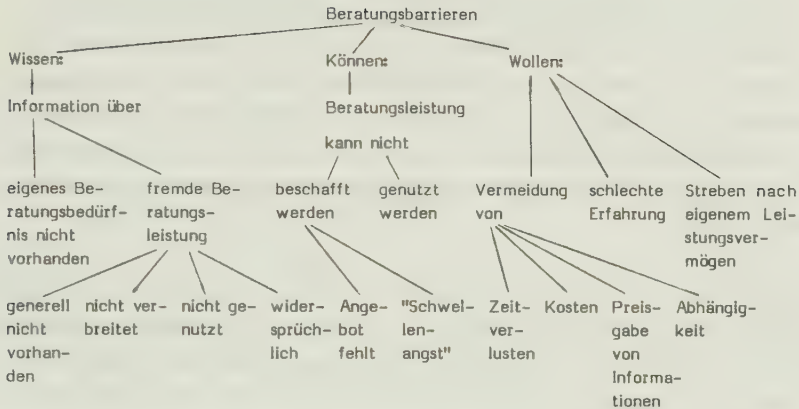


Abb. 20: Beratungsbarrrieren (Übersicht)¹⁾

generellen Bereitschaft zu Änderungen ausdrückt, als größtes Problem im Beratungsbereich überhaupt angesehen, da viele Unternehmer in kleinen Betrieben - aufgrund fehlender wirtschaftlicher Denkweise und Ausbildung - weder die Schwierigkeiten noch die Möglichkeiten (bzw. den Nutzen) einer betriebswirtschaftlichen Beratung abschätzen und würdigen können (vgl. "Wissen" und "Können" in Abb. 20 und Punkt 3.2.1.6 dieser Arbeit, S. 226):²⁾

"Unter solchen Bedingungen erscheint ihnen jeder Preis zu hoch, auch wenn sie für die Beratung mehr oder minder hohe Zuschüsse erhalten."³⁾

1) Quelle: Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 75. Vgl. auch Krentzmann, H.C. und Samaras, J.N. (1960), S. 131/132. Gleichzeitig kann man hier auch sehr gut eine Zielsetzung dieser Arbeit ablesen, nämlich Informationen über fremde Beratungsleistungen zu liefern, die bislang kleinen Unternehmen generell nicht verfügbar waren.

2) Vgl. Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 115.

3) Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 115.

In dieser Situation einer mangelnden Eigenbeurteilung durch die kleinen Unternehmen bietet sich für den betriebswirtschaftlichen Berater der Ausweg über die bereits angeführten Bedarfsberater (z.B. Steuerberater, vgl. Pkt. 2.4.3.2 dieser Arbeit, S. 151 ff.) an, um so zumindest eine gewisse Reduktion der "Beratungsunwilligkeit" zu erhalten.

Empirisches Gehalt erhält die theoretische Übersicht der Beratungshindernisse in Abb. 20 durch Untersuchungen der IHK Koblenz.¹⁾ Sie stellte bei einer 1980 veröffentlichten Befragung von 479 Unternehmen bis zu 199 Beschäftigte (von denen 185 noch nicht beraten worden waren) folgende Verteilung der Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme von Beratungsleistungen fest: vgl. Abb. 21, S. 253.

Aus Abb. 20 und 21 wird deutlich: Informations- und Wissenslücken bei kleinen Unternehmen stehen einem verstärkten Einsatz betriebswirtschaftlicher Beratung gegenüber. Dies kann von einer Unwissenheit über Beratungsmöglichkeiten allgemein (und dem damit tendenziell verbundenen mangelnden Vertrauen in die Berater) bis hin zu konkreten Fragen gehen, welcher Berater z.B. für ein spezifisches Problem der am besten geeigneteste ist, und wie hoch die Kosten für einen solchen Einsatz sind.²⁾

1) Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 13.

2) Vgl. Banks, R.H. (1978), S. 15; Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 71; Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 116. Bereits 1960 gab Carnap Hinweise für die Auswahl von Beratern. Vgl. Carnap, G. (1960), S. 50 ff.

Gründe der noch nicht beratenen Unternehmen für die unterbliebene Kontaktaufnahme zu einem Unternehmensberater oder einer kontaktvermittelnden Organisation:

	Anzahl	Prozent
Möglichkeit war bisher nicht bekannt	11	2,6
Probleme konnten selbst gelöst werden (kein Anlaß)	129	27,4
Steuerberater, Kreditinstitute und andere Stellen beraten ausreichend	90	19,1
Trotz Zuschüssen für uns wahrscheinlich zu teuer	63	13,4
Kommt für uns nur als letzte Möglichkeit infrage	17	3,6
Uns sind schlechte Erfahrungen anderer Unternehmen bekannt	31	6,6
Zweifel an Fähigkeiten der Berater	43	9,1
Außenstehende können unsere Probleme nicht lösen	48	10,2
Betriebsgeheimnisse lassen eine Beratung nicht zu	3	0,6
Sonstige Gründe	16	3,4
Plausibler Grund nicht vorhanden	19	4,0
Gesamt	470 *	100,0

* Mehrfachnennungen waren ausdrücklich zugelassen.

Basis: 185 Nein-Antworten

Abb. 21: Hindernisse für einen Beratereinsatz (Befragungsergebnisse)¹⁾

1) Quelle: Wirtz, K.E. (1980), S. 13.

3.2.4.2 Allgemeine Informations- und Wissensdefizite als Hindernisse

Nach Untersuchungen von Marner sind 36,5 % der beratenen und 48 % der noch nicht beratenen Unternehmen der Ansicht, nicht ausreichend über das Beratungsangebot informiert zu sein.¹⁾ Mehr als zwei Drittel aller von der IHK Koblenz befragten, noch nicht beratenen Betriebe, hatte sich noch nie direkt bei einem Unternehmensberater bzw. einer Beratungsfirma (oder einer sonstigen Institution) über die Möglichkeit einer betriebswirtschaftlichen Beratung informiert (Szyperski und Klaile kommen in ihren Untersuchungen bei kleinen Unternehmen bis 19 Beschäftigte auf knapp über 50 % der noch nicht informierten Betriebe).²⁾

"Die Unkenntnis über die Vorteile einer Beratung wird meistens begleitet von einer fehlenden Bereitschaft, sich darüber zu informieren."³⁾

Verstärkt wird dieser Trend noch durch eine gewisse Trägheit bei kleinen Unternehmen,

"... aus den eingefahrenen Gleisen der bisherigen Unternehmensführung auszubrechen,...".⁴⁾

1) Vgl. Marner, B. (1982), S. 56.

2) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 3, o.S.; Wirtz, K.E. (1980), S. 12.

3) Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 116. Hier versucht Frankenhuis mit seinen Ausführungen dem kleinen Unternehmen zu helfen. Vgl. Frankenhuis, J.P. (1977), S. 133 ff. Ähnlich auch bei Ganesh, S.R. (1971), S. 49 ff. Vgl. Punkt 2.3.1.3 und 2.3.4.3 dieser Arbeit, S. 82 ff. bzw. S. 121 ff.

4) Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 116.

Andererseits kann immer wieder festgestellt werden, daß im Falle einer umfänglichen Wegbereitung durch Dritte (z.B. den Steuerberater) in Verbindung mit einem Seriositätsbeweis (z.B. Mitarbeiter einer Forschungsstelle/Universität) durchaus eine Aufgeschlossenheit bei kleinen Unternehmen festzustellen ist, und das mangelnde Beratungsinteresse nur eine (natürliche) Schutzbehauptung vor allzu akquisitionsfreundlichen Beratern darstellt, die man, wie ein vom Autor beratener Unternehmer sich äußerte, leider nicht einfach abbestellen könne, wie z.B. eine Zeitung, um in Ruhe gelassen zu werden. Die Hindernisse können also auch im psychologischen Bereich liegen.

3.2.4.3 Hindernisse im psychologischen Bereich

Die Hindernisse für einen stärkeren Einsatz betriebswirtschaftlicher Beratungen aus der Sicht der kleinen Unternehmen liegen in einem weitaus stärkeren Maß als dies aus den Nennungen in der Abb. 21 deutlich wird im psychologischen Bereich der Führung begründet und sind auf das starke Ego (bzw. dem Stolz alles selber machen zu wollen) des Managements (oder nur des Unternehmers) zurückzuführen; wobei es gerade die Werthaltung der Betreffenden ist, die für das Streben nach einem hohen Maß an Selbstbestimmung verantwortlich zeichnet.¹⁾ Viele Betriebsinhaber scheuen vor einem Einsatz eines Beraters zurück, da dies gegenüber Dritten (oder auch sich selbst) ihrer Ansicht nach als Eingeständnis ihrer Managementschwäche auszulegen ist.²⁾

1) Vgl. Gabele, E. (1982), S. 150; Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 34; Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 116. Vgl. auch Punkt 3.4.2.2 dieser Arbeit, S. 330 ff.

2) Vgl. Banks, R.H. (1978), S. 15; Kelley, R.E. (1981), S. 98.

"Successful entrepreneurs also have a strong belief in their abilities to control their own lives. They don't feel that other people or conditions in the external environment can keep them from doing what they want- ..." ¹⁾

Hier muß der betriebswirtschaftliche Berater der Führung des kleinen Unternehmens deutlich machen, daß langfristig die Erreichung der angestrebten Ziele (z.B. nach Unabhängigkeit) sichergestellt werden soll, und durch den Berater-einsatz tatsächlich vorhandene Abhängigkeiten, z.B. von Banken oder Lieferanten, mit einem bestimmten Maßnahmenkatalog abgebaut werden können; die Kontrolle über das eigene Unternehmen, die möglicherweise realiter gar nicht mehr existent war, somit wieder hergestellt wird (und damit die folgende Feststellung von Synder et al. weiterhin Gültigkeit besitzt). ²⁾

"Entrepreneurs typically have almost total control over their managerial activities." ³⁾

Dieses Streben nach totaler Kontrolle verbunden mit dem "sich nicht Reinredenlassen wollen" kann zu einer psychologischen Abwehrhaltung gegen Berater jeglicher Couleur führen und sich teilweise auch nach Erteilung eines Beratungsauftrages in der Benützung von "Killerphrasen" (z.B. "das ist nichts Neues, das kenne ich schon") fortsetzen (oder nach außen zum Durchbruch gelangen). ⁴⁾

1) Van Voorhis, K.R. (1980), S. 28.

2) Vgl. Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 51/57.

3) Synder, C.A., Manz, C.C. und Laforge, R.W. (1983), S. 26.

4) Vgl. Higdon, H. (1971), S. 31. Eine ausführliche Übersicht über solche Killerphrasen ist bei Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 150 - 153 zu finden. Der o.a. Phrase kann entgegengehalten werden: "Why have you not done something about it in that case?" - Kelley, R.E. (1981), S. 39.

Bestand beispielsweise schon im Vorstadium der Beratung Uneinigkeit in der Führung des kleinen Unternehmens über ein Engagement, oder wurde der Berater auf Druck von dritter Seite beauftragt (z.B. der Hausbank), so wird die opponierende Partei durch diese Killerphrasen nach der Berateranstellung eine Reduktion der entstandenen kognitiven Dissonanzen anstreben bzw. nur solche Informationen aufnehmen, die die ablehnende Haltung bestätigen.¹⁾

"In spite of constant and recurrent discussions of their financial and labour problems almost all respondents were opposed to any idea of direct assistance or advice either from Government or any other outside advisory services. Most respondents were neither interested on nor aware of outside services or help. ..., consultants were viewed with suspicion and felt to be more appropriate to the needs of larger firms."²⁾

Zwar empfahl bereits vor über 20 Jahren Gantzel kleineren Unternehmen, "die wichtigste Fördermaßnahme, die Betriebsberatung" (die von Leihner als "ultima ratio" angesehen wird) nicht von der Hand zu weisen, doch zeigen obige und nachfolgende Forschungserkenntnisse, daß die Hindernisgründe zum Teil mentalitätsbedingt tief verwurzelt, rational kaum verständlich und schwer ausrottbar sind.³⁾

"Many managers in small firms tend to reject or ignore a great deal of valuable advice... Further, they consider that their own small firm have unique characteristics and problems, that the

1) Vgl. zur kognitiven Dissonanz Bruhn, M. (1978), S. 72 ff.; Cummings, W.H. und Venkatesan, M. (1976), S. 303 ff.

2) Golby, C.W. und Johns, G. (1971), S. 4. Allenfalls wird in finanziellen Fragen die Hausbank und bei Steuerproblemen der Steuerberater als Hilfsquelle angesehen und akzeptiert (vgl. Punkt 2.4.3.2 dieser Arbeit, S. 151 ff.).

3) Gantzel, K.J. (1962), S. 171; Leihner, E. (1983), S. 12. Vgl. auch McGivern, C. (1983), S. 367 ff.

consultant offering advice does not understand the problems of directing and managing a small firm, and that the advice is only applicable to medium-sized and large firms."¹⁾

Gerade in der Pre-Consult Phase wird vom betriebswirtschaftlichen Berater besonderes psychologisches Einfühlungsvermögen verlangt, da die Führung eines kleinen Betriebes in der Regel schnell indigniert ist, wenn der Berater als reiner Besserwisser mittels Schnelldiagnose aufzählt, was alles falsch gemacht wird und wie man qua Patientrezept alles optimaler gestalten könnte; andererseits sind aber die wenigsten kleinen Unternehmen bereit, sich anderer Lern- und Erfahrungsprozesse zu unterziehen als dem bislang praktizierten, teuren "by doing".²⁾ Erschwerend kommt für das kleine Unternehmen noch hinzu, daß bereits die Auswahl des Beraters angesichts der mangelnden Transparenz des Beratungsmarktes erhebliche Probleme bereitet; Selektionsmühen für viele bereits ein Hindernis für einen Beratereinsatz darstellen (vgl. Punkt 3.2.1.3 dieser Arbeit, S. 211). Beratung wird in diesem Zusammenhang eher als (geistige) Belastung angesehen, die zudem noch Anspannungen in zeitlicher und finanzieller Hinsicht mit sich bringt und so zu Schwierigkeiten führen kann (dieser Ansicht war jedes fünfte von Szyperski und Klaile befragte Unternehmen).³⁾

3.2.4.4 Beratungskosten als Hindernis

Die Prognos-Studie spricht von einem

"... latent vorhandene(n) Interesse an Beratungen (...)"

1) Banks, R.H. (1978), S. 89.

2) Vgl. Paulin, W. L. (1980), S. 337; Penrose, E.T. (1966), S. 53.

3) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 12/13, o.S.

bei kleinen Unternehmen, das bei entsprechender Förderung aktiviert werden könnte.¹⁾ Tatsächlich stellen die (vermeintlichen) Kosten ("fee fear") einer Beratung mit einem Hauptablehnungsgrund für eine solche durch kleine Betriebe dar, bzw. werden von 63 % der von Szyperski und Klaile befragten kleineren Unternehmen die Beratungskosten als zu hoch angesehen (der Rest hielt sie für angemessen; für zu niedrig wurden sie von keinem Unternehmen empfunden).²⁾ Die IHK Koblenz läßt jedoch angesichts der umfangreichen staatlichen Zuschüsse das Argument, die Beratung sei zu teuer, nicht gelten und sieht statt dessen Informationsdefizite über die tatsächlichen Beratungskosten bei kleinen Unternehmen.³⁾ Folgt man den 1980 veröffentlichten Untersuchungen der IHK-Koblenz en détail, so kennen nur rd. 43 % der Betriebe (n = 479) die Möglichkeit, staatliche Zuschüsse für eine Beratung zu erhalten, weitere 29 % haben davon gehört, aber keine genaue Kenntnis, während dem Rest der Betriebe solche Hilfen unbekannt sind.⁴⁾ Bei Szyperskis und Klailes Befragungen aus dem Jahr 1982 waren es bereits mehr als die Hälfte der kleineren Unternehmen bis 19 Beschäftigte (n = 241), die über diesbezügliche Zuschüsse Bescheid wußten.⁵⁾ Allgemein beklagt wird von den Unternehmen jedoch die mangelnde genaue Unterrichtung über die Richtlinien zur bezuschußten Un-

1) Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 142.

2) Vgl. Krentzmann, H. (1981), S. 14/150; Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 77; Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 35, o.S.

3) Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 13. 3 % aller Unternehmen gaben sogar an, die Institution "Unternehmensberatung" nicht zu kennen! Vgl. ebd. Siehe auch Abb. 20, S. 251.

4) Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 5. Zu ähnlichen Ergebnissen kam bereits 1971 die Prognos-Studie. Vgl. Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), Tab. 6.6, o.S. Vgl. analoges Verhalten im Finanzierungsbereich: Punkt 2.3.1.3 dieser Arbeit, S. 82 f.

5) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 7, o.S.

ternehmensberatung. 52,5 % der beratenen und 59,1 % der nicht beratenen Unternehmen äußerten sich bei einer Untersuchung von Marner in dieser Hinsicht.¹⁾

Stellt man nun gezielte Kontrollfragen, so wird deutlich, daß vielfach eine Kenntnis der Richtlinien vorgegeben wird, um nicht gegenüber dem Forscher als unwissend dazustehen, wobei meistens die Zuschußerwartungen zu niedrig angesetzt werden, und analog dazu dann der vom Betrieb zu leistende effektive Eigenanteil zu hoch vermutet wird.²⁾ Rund 41 % der von der IHK-Koblenz befragten Unternehmen hätten einen 75%igen Zuschuß beantragen können (nach den damals geltenden Richtlinien); tatsächlich schätzten aber nur 9 % der Betriebe ihre Förderfähigkeit in diesem Bereich richtig ein, während die anderen Unternehmen (fälschlicherweise) der Ansicht waren, gar keine oder niedrigere Förderungen erhalten zu können.³⁾

Hier besteht für den betriebswirtschaftlichen Berater die Pflicht zur Intensivierung der Aufklärungsarbeit über die staatlichen Fördermöglichkeiten und die daraus resultierenden tatsächlichen Kosten einer Beratung. Welche Rolle Subventionen bei der Beratung kleiner Unternehmen bzw. beim Zustandekommen einer solchen spielen, zeigen Untersuchungen aus Ländern, in denen es keine vergleichbare Förderstruktur der Beratung gibt. Sie deuten darauf hin, daß kleine Unternehmen nur sehr wenig auf betriebswirtschaftliche Berater zurückgreifen:

1) Vgl. Marner, B. (1982), S. 57.

2) Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 7/8.

3) Vgl. Wirtz, K.E. (1980), S. 8.

"...small businesses are not enthusiastic users of consultancy services in Britain. The foremost reason for this neglect is cost."¹⁾

Dennoch soll im folgenden recherchiert werden, ob Subventionen nicht auch ein Beratungshindernis darstellen können.

3.2.4.5 Subventionen als Hindernis

Wenn angesichts der hohen Zuschuttsätze, die der Staat zur Beratung gewährt, kleinere Unternehmer der Meinung sind, die Beratungskosten seien zu hoch, so kann dies zum einen auf die mangelnde Qualifizierungsmöglichkeit der Beratungsleistung durch den Betrieb zurückzuführen sein; mit anderen Worten, er kann das Produkt "betriebswirtschaftliche Beratung" preislich nicht taxieren.²⁾

Wegen der Möglichkeit einer staatlichen Subventionierung der Beratungen besteht letztendlich immer die Gefahr, daß die Beratungsleistung vom einzelnen kleinen Betrieb nicht entsprechend gewürdigt wird (nach dem Motto: "Was billig ist, taugt nichts"); hier wäre zu untersuchen, ob die Höhe des Zuschusses nicht umgekehrt proportional zur Akzeptanz und Realisierungswahrscheinlichkeit der Beratungskonzeption ist.³⁾

1) Davidson, F. (1972), S. 120.

2) Und hält sich demzufolge auch mit der Kritik an Beratung zurück. Vgl. Träger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 292, 300 und 307.

3) Vgl. Dahl, E. (1967), S. 152; Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 138. Oder anders ausgedrückt: Müste das volle Beratungshonorar (ohne Zuschuß) gezahlt werden, würden ganz andere Qualitätsansprüche gestellt werden und/oder Zufriedenheitsurteile (vgl. 3.4 dieser Arbeit, S. 312 ff.) anders ausfallen. Ein erster Schritt in diese Richtung wurde durch die Richtlinienänderung zum 1.1.1985 getätigt, die zunächst eine volle Vorleistung des Unternehmens vorsehen (vgl. Punkt 3.2.2.4 dieser Arbeit, S. 239 f.).

Andererseits kann aber die Beratung tatsächlich so "schlecht" gewesen sein, daß sie in den Augen des Betriebes nicht einmal den verbleibenden Eigenanteil wert war. Leider wurde bei den verschiedenen empirischen Untersuchungen keine diesbezügliche Differenzierung vorgenommen. Szyperski und Klaile stellten nur fest, daß sich die Hälfte aller von ihnen befragten kleineren Betriebe bis 19 Beschäftigte außerstande sah, die Frage zu beurteilen, ob die staatlichen Zuschüsse zur Beratung ausreichend gewesen sind.¹⁾ Bei einer de facto relativ schlechten Qualität der Beratung wäre es dann auch im Interesse kleiner Unternehmen, wenn lediglich Kenntnisse "betriebswirtschaftlicher" Techniken von diesen Beratern vermittelt würden, aber nicht versucht wird, die Betriebe zur Anwendung der Beratungsempfehlungen zu überreden oder zu überzeugen, da der Schaden hierdurch nur noch größer würde.²⁾

Besonders interessant ist, daß 43,2 % der Betriebe bis zu 20 Mio. DM Umsatz pro Jahr, die von Marner befragt wurden, keine Zuschüsse zur Beratung beantragt hatten, obwohl sie antragsberechtigt im Sinne der Richtlinien waren (wobei als Grund hierfür von den Betrieben der hohe bürokratische Aufwand angegeben wurde).³⁾ Da normalerweise der betriebswirtschaftliche Berater alle mit der Zuschußgewährung verbundenen Formalitäten übernimmt, die sich 1985 auf das Ausfüllen von einem Formblatt, dem Einreichen der Rechnungskopie und des Zahlungsnachweises samt Bericht beschränken (und auch zum damaligen Untersuchungszeitpunkt nicht wesentlich umfangreicher waren und sogar noch eine

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 8, o.S.

2) Vgl. Harper, M. (1976), S. 247.

3) Vgl. Marner, B. (1982), S. 57.

Abtretungsmöglichkeit des Bundeszuschusses an den Berater möglich war), besteht realiter für das beratene Unternehmen keinerlei bürokratische Belastung.

Die hohe Quote von 43,2 % der Unternehmen, die keine Zuschüsse beantragt hatten, kann aber zum einen darauf zurückgeführt werden, daß die Berater den Betrieben wegen des angeblich hohen Bearbeitungsaufwandes von der Subventionsinanspruchnahme abrieten. Zum anderen könnte es auch sein, daß die Berater nicht in der Lage sind, den betriebswirtschaftlichen Minimalanforderungen der Leitstellen gerecht zu werden, bzw. sind sie bereits "einschlägig" für ihre "Leistungen" bekannt und wissen, daß eine Zuschußgewährung ihrer "Beratung" nicht in Frage kommt und weichen so Wünschen des kleinen Unternehmens nach einer Bezuschussung aus.

Unterstellt man, daß die Kosten einer Beratung ein maßgebliches Entscheidungskriterium für den Beratereinsatz eines Betriebes sind, und somit die staatliche Bezuschussung ein wichtiges Akquisitionssargument für den Berater darstellt, so wird unter diesen Aspekten dem kleinen Unternehmen das mit dem Beratereinsatz einzugehende Risiko relativ gering erscheinen; der betriebswirtschaftliche Bezug wird erst während der Beratung oder spätestens bei Erhalt des Berichtes dem kleinen Unternehmen bewußt.¹⁾ Möglicherweise ließe sich bezüglich der o.a. Frage eine stärkere Akzeptanz der Beratung erreichen, wenn die Honorare der betriebswirtschaftlichen Berater von kleinen Unternehmen nicht als (unnötige) Kosten angesehen werden

1) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 77/78; Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 28/30.

deren Auswirkungen auf die Rentabilität mangels Wissen nicht beurteilt werden können, sondern unter dem Gesichtspunkt einer langfristig "gewinnbringenden" Investition betrachtet werden (zumal ein Verlaß auf die staatliche Subventionierung, wie die Entwicklung von 1984 zeigt, für das kleine Unternehmen de facto nicht in Frage kommt).¹⁾

Weiter zeigt die bereits erwähnte Zahl von 43,2 % der Unternehmen, die bei Marners Befragungen angaben, keinen Zuschuß beantragt zu haben (obwohl dies möglich gewesen wäre), daß bei Vorliegen eines "echten" Beratungsbedarfs kleine Unternehmen auch bereit sind, unabhängig von einer möglichen Zuschußgewährung entsprechende "Investitionen" in einen Berater zu tätigen.²⁾ 61 von 189 von Potthoff befragten kleineren Unternehmen äußerten sich dahingehend, daß bestimmte Förderkriterien, wie Umsatzgrenze, Zahl der förderfähigen Tagewerke oder Zuschußhöhe keinen Einfluß auf den Umfang der Beratung ausgeübt hätten, was darauf schließen läßt, daß ein Zuschuß von dritter Seite hier nur Mitnahmecharakter hatte.³⁾ Allgemein kann man somit feststellen: Je größer die subjektive Einsicht des Betriebes in die tatsächliche Notwendigkeit einer Beratung ist, desto eher ist er bereit, entsprechende Honorare (auch ohne Zuschuß) zu zahlen.

Das Ifo-Institut vertritt beispielsweise die Auffassung, daß Unternehmen, die sich nur in Spezialfragen beraten lassen, in der Regel in der Lage sind, die übrigen Probleme

1) Vgl. Hollai, S.G. (1961), S. 95; Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 142. De jure hat das Unternehmen sowieso keinen Anspruch auf die Subventionierung.

2) Vgl. Marner, B. (1982), S. 57.

3) Vgl. Potthoff, E., o.J., S. 21 (die Untersuchungen beziehen sich auf Beratungen, die 1980 durchgeführt wurden).

selbst zu lösen und deshalb nicht generell (finanziell) unterstützungsbedürftig sind:

"Zu fördern sind dagegen diejenigen (kleineren) Unternehmen, die eine umfassende Diagnose ihrer Probleme, Bewertung ihrer Situation und Ratschläge benötigen".¹⁾

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die Kosten der Beratung angesichts der vielfältigen staatlichen Unterstützung keinen isolierten Hindernisgrund für eine Ausweitung der betriebswirtschaftlichen Beratung bei kleinen Unternehmen darstellen, sondern einer Diffusion und Akzeptanz von betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen eine Kombination einzelner Faktoren entgegensteht, die erst in ihrer Summe des Auftretens Probleme für den Berater bereiten können. Im folgenden wird nun unterstellt, daß es tatsächlich zum Abschluß eines Beratungsvertrages gekommen ist; der Eintritt in die Consult-Phase stattgefunden hat.

3.3 Consult-Phase

Während bezüglich des Inhaltes von betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen allgemein angenommen wird, daß diese - aufgrund der Unterschiedlichkeit von kleinen Unternehmen - nicht standardisierbar sind (obwohl tatsächlich womöglich Standardkonzepte mit nur geringfügigen Änderungen "verkauft" werden - vgl. vierter Teil dieser Arbeit, S. 347 ff.), wird für den Prozeß der Beratung selbst eine gewisse Regelmäßigkeit unterstellt. Für den speziellen Bereich der Sanierung kommen Guilino und Ophoff z.B. zur Ansicht:

1) Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 169.

"Die Erfahrung hat aber gezeigt, daß Beratungsfälle im Sanierungsbereich gewissen Abläufen folgen, ja sogar folgen müssen, wenn Erfolge erzielt werden sollen."¹⁾

Prinzipiell lassen sich zwei Hauptteile im eigentlichen Beratungsstadium identifizieren:

- a) die Diagnose (der Schwachstellen oder Fehler) verbunden mit einer Datensammlung und -interpretation und
- b) die Therapie, d.h. die Abgabe von Empfehlungen für Verbesserungen, Ziele- und Strategieentwicklungen sowie Maßnahmenplanungen.²⁾

Die Frage der Realisierung der Beratungskonzeptionen, die von einigen Autoren noch zur eigentlichen Consult-Phase gerechnet wird, soll unter Punkt 3.4.1 dieser Arbeit, S. 317 ff., getrennte Berücksichtigung finden, da diesbezügliche Aktivitäten von Beraterseite nach der bundesdeutschen Förderpraxis nicht bezuschußt und damit nicht praktiziert werden. Die Beratung ist mit Abgabe des Berichtes beendet; im Zusammenhang mit der Beratung sollen lediglich "Anleitungen zu ihrer Realisierung" gegeben werden.³⁾

Einer näheren Analyse haben Swartz und Lippitt den Beratungsprozeß unterzogen und kommen zu einem komplexen Beziehungsgefüge, welches in Abb. 22, S. 267 dargestellt ist. Kennzeichnend dabei ist, daß nicht am Ende des Beratungsprozesses eine isolierte Reaktion des Beraters stattfindet.

1) Guilino, E. und Ophoff, R. (1983), S. 257.

2) Vgl. Baumback, C.M. (1983), S. 85. Krebs will noch eine Analysephase vorgeschaltet sehen. Vgl. Krebs, D. (1980), S. 58. Vgl. auch o.V. Beratungsstil (1983), S. 76.

3) Richtlinien (1984 b), § 4.3.1, S. 3. Realisierungsphasen werden z.B. von Hollai, S.G. (1961), S. 66, dem Beratungsunternehmen Dr. Höfner & Partner (o.V. Beratungsstil (1983), S. 76); Zeller, W.E. (1972), S. 36 und z.T. von Higdon, H. (1971), S. 39 gesehen.

det (z.B. Berichtserstellung), sondern daß ein erfolgreicher Beratungsablauf das Durchschreiten eines ganzen Reaktionssystems mit Rückkoppelungseffekten voraussetzt. Nur so können bestimmte Ereignisse Anlaß zu einer Weiterentwicklung bzw. Überarbeitung des gesamten Beratungskonzeptes sein.

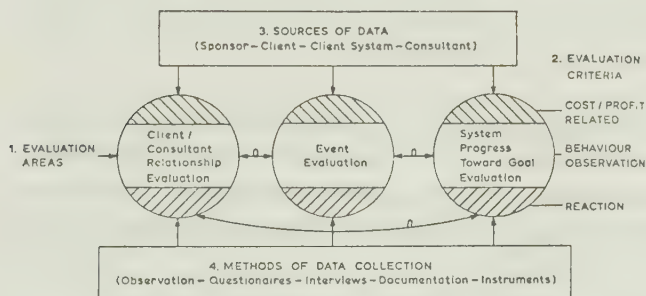


Abb. 22: Determinanten im Beratungsprozeß¹⁾

Bei den folgenden Überlegungen wird unterstellt, daß anhand eines Beratungsberichtes

"Inhalt und zeitlicher Ablauf der Beratung sowie deren wesentliche Ergebnisse..."

erkennbar werden und sich damit eine Rekonstruktion des Beratungsprozesses in seiner ganzen Ausprägung bewerkstelligen läßt.²⁾ Zudem soll aufgezeigt werden, daß neben der bundesdeutschen Praxis zur Ausgestaltung des Beratungsablaufes noch andere Lösungen denkbar sind und auch tatsächlich gehandhabt werden.

1) Quelle: Swartz, D. und Lippitt, G. (1979), S. 216.

2) Richtlinien (1984 b), § 4.4., S. 4.

3.3.1 Bundesdeutsche Beratungspraxis - Dominanz des Beratungsberichtes

"Deep in the gap between knowledge and practise lie innumerable consultant reports."¹⁾

Besonderes Gewicht kommt dem Bericht im Beratungsprozeß nicht nur wegen seiner notwendigen Voraussetzung für den Erhalt staatlicher Fördermittel zu.

"Eine große Bedeutung scheint dabei dem Schlußbericht zuzufallen, weil er einmal den Berater zwingt, seine Beobachtungen und Lösungsansätze systematisch darzustellen und zum anderen dem Unternehmen die Möglichkeit gibt, sich in aller Ruhe mit den Fragen und Lösungen zu beschäftigen."²⁾

Nach Forschungen von Szyperski und Klaile erhielt tatsächlich aber jedes vierte kleine beratene Unternehmen keinen Bericht, obwohl es unter § 4.4 der geltenden Richtlinien heißt:

"Der Beratungsbericht ist dem Antragsteller auszuhändigen."³⁾

Hierfür bieten sich drei Erklärungsmöglichkeiten an:

1. Der Berater kennt die Richtlinien selbst gar nicht; das Unternehmen wird so um die Möglichkeit einer staatlichen Bezuschussung der Beratung gebracht,

1) Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), S. 46.

2) Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 118.

3) Richtlinien (1984 b), § 4.4, S. 4. Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 46, o.S. Damit dürfte Zanders Hypothese widerlegt sein, daß in der Praxis nur selten auf einen Beratungsbericht verzichtet wird. Vgl. Zander, E. u. Ziehm, O. (1983), S. 121.

2. der Berater kennt die Richtlinien, verfügt aber nicht über das betriebswirtschaftliche Wissen und/oder Wollen einen solchen Bericht anzufertigen (vgl. Punkt 3.2.4.5 dieser Arbeit, S. 263) mit der unter Punkt 1 geschilderten Folge für das kleine Unternehmen, oder
3. der Berater kennt die Richtlinien, verstößt aber bewußt durch die Nichtabgabe des Berichtes an das kleine Unternehmen gegen sie und liefert nur ein Exposé der Leitstelle ab, damit der Betrieb zumindest den Zuschuß erhält, der Berater sich aber nicht weiter mit kritischen Anmerkungen seitens des Unternehmens befassen muß.

Aber auch die Praxis derjenigen Beratungsunternehmen, die nur einen Bericht abgeben, ohne ein zusätzliches klärendes Gespräch mit dem kleinen Betrieb zu führen, kann als nicht optimal bezeichnet werden (dies geschah in 14 % aller Fälle bei Szyperskis Untersuchungen).¹⁾ Trotzdem bleibt als herrschende Meinung festzuhalten:

"It is an over-simplification to say that the report is the consultant's only product, but it is an essential part of any assignment...".²⁾

Der Bericht kann aber noch andere Funktionen, als ursprünglich beabsichtigt, wahrnehmen bzw. entsprechenden Einblick nicht nur in das beratene, sondern auch das beratende Unternehmen geben. Folgt man den Überlegungen von Reineke und Hennecke, so gibt es lediglich zwei Abgrenzungskriterien um beurteilen zu können, ob eine Beratung seriös oder unseriös ist:

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 46, o.S.

2) Davidson, F. (1972), S. 124.

- "1. durch die Qualität der Analytiker,
2. durch die Qualität des anschließend erstellten Berichtes."¹⁾

Reineke und Hennecke fordern aus diesem Grund weiter:

"Aus einem solchen Bericht müßte das Unternehmen noch Jahre danach Honig saugen können, sofern er sich nicht nur in allgemeinen Formulierungen erschöpft, die unter Umständen sogar von einem ähnlich gelagerten Branchenkurrenten abgeschrieben wurden."²⁾

Die Forschungen im vierten Teil dieser Arbeit werden zeigen inwieweit diese Hypothesen einer kritischen Überprüfung standhalten.

In bezug auf die Bedeutung des Beratungsberichtes finden sich auch im anglo-amerikanischen Forschungsbereich ähnliche Erkenntnisse, obwohl der eigentliche Beratungsprozeß hier mit dem bundesdeutschen nicht vergleichbar ist:

"Management consultants like to leave behind something of lasting value."³⁾

In der Betriebswirtschaftslehre sind aber auch Forschungstraditionen vorhanden, die davon ausgehen, daß die meisten Unternehmen selbst gar keine ausführlichen schriftlichen Berichte wünschen.⁴⁾

"Aus dieser Einsicht heraus ist eine Beratung, die mit der Übergabe eines mehr oder weniger umfangreichen Beratungsberichtes endet, stets mit Vorbehalt zu bewerten. Diese Art der Beratung ist ... nach gesicherter Erfahrung am wenigsten wirksam."⁵⁾

1) Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 18/19.

2) Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 19.

3) Turner, A.N. (1982), S. 127.

4) Vgl. Zeller, W.E. (1972), S. 36.

5) Eichhorn, H. (1982), S. 300.

Letzteres gilt zumal dann, wenn der Bericht samt Empfehlungen (ungelesen) in die Schublade des Unternehmers wandert.¹⁾

Folgt man den im Zitat dargestellten Überlegungen Eichhorns in konsequenter Weise, und berücksichtigt dabei die geltenden Richtlinien zur Förderung der Beratungen bei kleineren Unternehmen, die die Berichtsübergabe als Ende der Beratung ansehen, so müßten alle bezuschußten Beratungen bei kleinen Unternehmen mit Vorbehalt zu bewerten sein.²⁾

Wird eine Förderung der Beratung durch den Staat angestrebt, so sind Wünsche des kleinen Unternehmens oder wissenschaftliche Erkenntnis (z.B. bezüglich Realisierungshilfen) nur von sekundärer Bedeutung, was auch für den Inhalt des Beratungsberichtes (und damit letztendlich auch für den gesamten Beratungsablauf) gilt. So sehen die geltenden Richtlinien vor, daß der Beratungsbericht

"...in der Regel eine Analyse der Situation ... und der ermittelten Schwachstellen..."

enthält.³⁾

Da der Staat bis zu 60 % der Beratungskosten finanziert, behält er sich gewisse Strukturierungsregeln vor, die in

1) Vgl. Hollai, S.G. (1961), S. 74.

2) Ähnliche Überlegungen wie Eichhorn stellt auch Higdon an. Er ist der Ansicht, daß als Endprodukt der Beratung nicht der Bericht, sondern die Überzeugung, die Überredung durch den Berater zur Realisierung der vorgeschlagenen Lösungsvariante stehen muß. Vgl. Higdon, H. (1971), S. 74/89.

3) Richtlinien (1984 b), § 4.4.1, S. 4.

der Betriebswirtschaftslehre selbst nicht unumstritten sind und deren exzessive Anwendung (z.B. im Bereich der im folgenden zu besprechenden Jahresabschluß-Analyse) den Beratern a priori nicht zum Vorwurf gemacht werden kann, da sie sich ja richtlinienkonform verhalten, was jedoch nicht in jedem Fall eine optimale Beratungslösung für das kleine Unternehmen bedeutet.

"... die von zahlreichen Unternehmensberatern so sehr gepflegten, langatmigen Ausführungen über den vorgefundenen Ist-Zustand sind ihnen (den Chefs kleiner Unternehmen - Anmerkung des Autors) ein Grauen. Den Ist-Zustand kennen sie ja selber besser und haben keinerlei Bedürfnis, denselben nochmals schwarz auf weiß zu lesen."¹⁾

3.3.1.1 Bedeutung der Jahresabschlußanalyse

Bei den mit der Analyse der Beratungsberichte beauftragten Leitstellen bzw. deren Mitarbeitern hat sich eine herrschende Meinung gebildet, daß zur Prüfung des Ist-Zustandes auch eine Jahresabschlußanalyse des beratenen Unternehmens gehören muß; führt der Berater eine solche nicht aus, so besteht die Gefahr, daß die Beratung zumindest eine anteilsmäßige Zuschußkürzung erfährt bzw. überhaupt nicht gefördert wird. Hier stützt man sich auf entsprechende Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre:

"Die Analyse einer Bilanz oder eines Status ist die Grundlage einer jeden Unternehmensbeurteilung."²⁾

1) Zeller, W.E. (1972), S. 36 (Hervorhebung im Original). Die Problematik der überzogenen Ist-Analyse bzw. deren Dokumentation ist aber auch ein berater-spezifisches Problem, wie Überlegungen von Van Voorhis für den US-Beratungsmarkt bei kleinen Unternehmen zeigen. Vgl. Van Voorhis, K.R. (1980), S. 512.

2) Burgard, H. (1983), S. 319.

Erkenntnisse aus anderen Bereichen (z.B. der Banken - hier stützt sich die klassische Kreditwürdigkeitsprüfung immer noch auf das Instrumentarium der Jahresabschlußanalyse - vgl. Punkt 2.4.4.1 dieser Arbeit, S. 163) werden als beraterrelevant erklärt und angewendet.¹⁾ Dabei wird unterstellt, daß sich die (künftige) Entwicklung eines beratenen Unternehmens in den vergangenheitsorientierten Jahresabschlußdaten widerspiegelt.²⁾ Aufbauend auf diesem zentralen Punkt lassen sich weitere Anmerkungen zur Jahresabschlußanalyse im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratungen kleiner Unternehmen machen:

1. Manipulationsmöglichkeiten

Von den analysierenden Beratern wird vielfach übersehen, daß die Zwecksetzung der Bilanz unter anderen Gesichtspunkten erfolgte (in der Regel steuerlicher Art), Verschleierungs- und Gestaltungskünsten kaum nachhaltige Grenzen gesetzt sind, und der Bilanzierende die Möglichkeit hat, "...die Bilanzinformationen entsprechend seinen Interessen mit zu beeinflussen"; daher die aus dem Abschluß gewonnenen Erkenntnisse für eine betriebswirtschaftliche Beratung zum größten Teil ohne nähere Aufbereitung nur bedingt (und zum Teil gar nicht) einsetzbar sind.³⁾ Schwierigkeiten ergeben sich für den Berater insbesondere dann, wenn sich aus steuerlichen Gründen das Unternehmen in der Vergangenheit schlecht dargestellt hat, jetzt aber, weil z.B. ein Teilhaber aufgenommen werden soll oder ein Kredit benötigt wird, eine günstigere Präsentation erwünscht ist.

1) Vgl. Knief, P. (1981), S. 215; Steiner, M. (1980), S. 156.

2) Vgl. Burgard, H. (1983), S. 304; Steiner, M. (1980), S. 160.

3) Matschke, M.J. (1979); S. 504. Vgl. Schott, G. (1969), S. 134; Strahler, W. (1983), S. 51.

Erfahrene Praktiker und Theoretiker sehen aufgrund der zahlreichen Bewertungsspielräume, Wahlrechte und anderer Manipulationsmöglichkeiten (z.B. Treuhandverhältnisse, Ausweis von Leasing, Factoring, Sicherungsübereignungen etc.) bzw. Informationsdefiziten (z.B. über Lieferverträge, Steuernachforderungen, Restlaufzeiten von Verbindlichkeiten) sowie des Stichtagsprinzips weniger die Bilanz, sondern eher die Gewinn- und Verlustrechnung - wegen ihrer zeitraumbezogenen Darstellung - als eigentlichen Informationslieferanten an (obwohl auch sie vergangenheitsbezogen ist); zumal dann, wenn eine Aufteilung nach einnahme-/ausgabewirksamen und bewertungsabhängigen Faktoren unternommen wird.¹⁾

2. Gewicht der Gewinn- und Verlustrechnung

"Dominierend ist aber nach wie vor die Bilanz, obwohl nach der überwiegend akzeptierten dynamischen Bilanzlehre der Gewinn- und Verlustrechnung Vorrang gebührt."²⁾

Auch hier spiegelt sich also in der Praxis traditionelles betriebswirtschaftliches Gedankengut wider. Inwieweit die Berater diese und die folgenden wissenschaftlichen Überlegungen mit in ihre Analysepraxis einbeziehen, wird im vierten Teil dieser Arbeit untersucht werden.

Kayser und Preisenberger kamen bei ihren Untersuchungen von 60 Sanierungsobjekten zum Ergebnis, daß der Gewinn- und Verlustrechnung eine "bessere Trenninformation" im

1) Vgl. Burgard, H. (1983), S. 305; Fischer, J.H. (1981), S. 48; Seipp, W. (1983), S. 5; Steiner, M. (1980), S. 157. Auch das zu erwartende, neue Bilanzrichtlinien-Gesetz wird gerade bei kleinen Unternehmen an diesen Kritikpunkten nichts ändern. Vgl. o.V. Firmen sollen (1985), S. 28.

2) Chmielewicz, K. (1984), S. 154.

Vergleich zur Bilanz in Hinblick auf einen erfolgreichen Sanierungsverlauf zukommt.¹⁾

"Allein mit der aggregierten Größe aus der Gewinn- und Verlustrechnung erreicht man eine Objektklassifikation von 70 %, bei der sechzehn erfolgreiche Unternehmen als eher scheiternd, aber nur zwei scheiternde Unternehmen als eher erfolgreich eingeschätzt werden."²⁾

Bilanzinformationen konnten hingegen kaum zur Trennung beitragen.³⁾ Folgt man den Auswertungen des Verbandes der Vereine Creditreform e.V., so läßt ein wirtschaftlich gut aussehender Jahresabschluß lediglich die Feststellung zu, daß sich dahinter ein wesentlich besseres Unternehmen verbirgt und vice versa, ein schwacher Jahresabschluß nur ein tatsächlich viel schlechteres Ergebnis kaschiert.⁴⁾

Hauschildt geht nicht von einer Entwertung der Bilanzanalyse durch die o.a. Einwände aus, sondern sieht in diesen eine Anregung zu einer "kontrollierenden Informationsaktivität".⁵⁾ Ob solche Aktivitäten auch von Beratern übernommen werden, muß ebenfalls das nächste Kapitel dieser Arbeit zeigen; ebenso wie auch zu untersuchen ist, ob "moderne" multivariate Analysemethoden, wie z.B. die Diskriminanzanalyse, angewendet werden bzw. eine computerunterstützte Auswertung der Jahresabschlüsse erfolgt.

1) Kayser, G. und Preisenberger, M. (1983), S. 966.

2) Kayser, G. und Preisenberger, M. (1983), S. 966.

3) Vgl. Kayser, G. und Preisenberger, M. (1983), S. 966.

4) Vgl. Strahler, W. (1983), S. 51.

5) Hauschildt, J. (1981 b), S. 95.

3. Unternehmensexterne Zielsetzung der Jahresabschlußanalyse

Die Jahresabschlußanalyse durch den Berater muß aber nicht ausschließlich und primär in Hinblick auf den Erhalt staatlicher Fördermittel zur Beratung ausgerichtet sein. Insbesondere dann, wenn im Wachstumsprozeß des kleinen Unternehmens ein erhöhter Finanzierungsbedarf vorliegt (oder z.B. auch im Sanierungsfall), der durch externe Quellen gedeckt werden soll, ist eine komplette Jahresabschluß- bzw. Statusanalyse durch den Berater unumgänglich, da durch eine solche Auswertung z.B. die Bereitschaft der Kreditinstitute zur Vergabe von Geldern positiv beeinflusst werden kann; zumal nach § 18, Satz 1 des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) die Banken bei Krediten über insgesamt mehr als 50.000 DM angehalten sind, sich die wirtschaftlichen Verhältnisse des Antragstellers offenlegen zu lassen (insbesondere durch die Vorlage der Jahresabschlüsse).¹⁾

Jahresabschlüsse müssen aber auch bei der Beantragung von staatlichen Finanzierungshilfen vorgelegt werden (mit Ausnahme natürlich der Neugründung einer Existenz, wo solche Daten nicht vorhanden sein können). So heißt es beispielsweise im Rundschreiben der Landesanstalt für Aufbaufinanzierung Nr. 2/1982 auf Seite 4:

"Zur Beurteilung der Situation des Antragstellers sind dem Antrag in jedem Fall die Jahresabschlüsse der beiden letzten Geschäftsjahre beizufügen. Sofern der letzte Bilanzstichtag länger als 4 Monate zurückliegt, ist zusätzlich ein zeitnaher Status erforderlich, um den aktuellen Konsolidierungsbedarf beurteilen zu können."²⁾

1) Vgl. Hauschildt, H. (1981 b), S. 87.

2) Bayerische Landesanstalt (1982), S. 4.

Ein Berater, der einem Unternehmen die Beantragung eines Darlehens aus dem Konsolidierungsprogramm empfiehlt, muß in seinem Bericht bzw. seiner Jahresabschlußanalyse die herrschende betriebswirtschaftliche Meinung berücksichtigen,

"... daß die traditionelle Bilanzanalyse den Ansprüchen einer zukunftsorientierten Kreditwürdigkeitsprüfung nicht ausreichend gerecht wird."¹⁾

4. Berücksichtigung von Erkenntnissen aus dem Finanzierungsbereich

Im vierten Teil der Arbeit wird auch zu überprüfen sein, ob als Ergänzung der traditionellen Jahresabschlußanalyse Nebenrechnungen durchgeführt werden, wie z.B. eine Kapitalflußrechnung, die mit ihrem Zeitraumbezug einen Überblick über die Ursachen für Mittelbestandsveränderungen und weiterführende Informationen über die Liquiditätslage der Unternehmung gibt, oder ob zumindest eine Bewegungsbilanz aufgestellt wird.²⁾

Gerade die angeführten ergänzenden Nebenrechnungen liefern dem Berater - durch die Auflistung der Finanzmittel sowie den Investitions- und Finanzierungsnachweis und die tendenzielle Zahlungsstromorientierung - für die Strategieentwicklung im Finanzierungsbereich wichtige Informationen, bzw. kann der Berater bereits anhand dieser Rechnungen dem Unternehmen aufzeigen, ob (abstrahiert von der Sicherheitsfrage) ein Kreditersuchen des Unternehmens Erfolg verspricht oder nicht.³⁾

1) Knief, P. (1981), S. 215.

2) Vgl. Heinen, E. (1980), S. 117 ff.

3) Vgl. Steiner, M. (1980), S. 158.

Der bloße Hinweis auf knappe Finanzmittel bei der Abschlußanalyse reicht nach Davidson nicht aus, da dies zu pauschal ist:

"The almost universal character of the balance sheets is shortage of liquidity."¹⁾

Wie eine Auswertung der Jahresabschlüsse der von Boardman et al. untersuchten kleinen Unternehmen gezeigt hat, wiesen die gescheiterten Unternehmen durchwegs radikale Veränderungen des gesamten Bilanzgefüges bzw. der -struktur auf, verbunden mit einer dramatischen Zunahme der eingegangenen finanziellen Risiken, wobei insbesondere Liquiditätsgesichtspunkte von den Betrieben stark vernachlässigt worden sind (zur Notwendigkeit einer Finanzplanung vgl. Punkt 2.3.1.1 dieser Arbeit, S. 70 ff.).²⁾ Trippen veranlaßt dies zur Feststellung, daß die Bilanzen

"... die wirklichen Liquiditätsverhältnisse eines Unternehmens manchmal nur errahnen <lassen>."³⁾

Die in Zusammenhang mit der Insolvenzprognose von Fischer getroffenen Aussagen, daß mittels einer Jahresabschlußanalyse mögliche Ursachen nicht oder nur unvollkommen aufgezeigt werden können, während hingegen Daten der Finanzplanung zwar unsicher und ungenau, aber wegen ihrer Zukunftsorientierung zu präferieren sind, sollten analog auch im Beratungsbereich, insbesondere bei der Berichterstellung, berücksichtigt werden.⁴⁾

1) Davidson, F. (1972), S. 118.

2) Vgl. Boardman, C. M., Bartley, J.W. und Ratliff, R.L. (1981), S. 42.

3) Trippen, L. (1976), S. 231.

4) Vgl. Fischer, J.H. (1981), S. 140.

Der Berater wird bei der Ist-Analyse ferner zeigen müssen, inwieweit in der Vergangenheit eine fristengerechte Abstimmung von Vermögens- und Kapitalveränderungen erfolgt ist, und ob

"... bei gleichartiger und gleichgerichteter Veränderung der langfristigen Vermögens- und Kapitalpositionen die Liquidität der Unternehmung strukturell gesichert..."

werden kann.¹⁾ Soll ein angestrebtes Wachstum von nachhaltigem Erfolg für das kleine Unternehmen sein und nicht den frühen Tod zur Folge haben, so gilt nach Boardmans Erkenntnissen folgende Maxime:

"It is important to avoid unnecessarily dangerous levels of financial risk which could be incurred by too much debt and too little liquidity."²⁾

Herkömmliche (Jahresabschluß-) Analysen werden dem Berater bei der Beantwortung der Frage der o.a. Verschuldungsfähigkeit wenig weiterhelfen, da sie mit statischen Wertaspekten arbeiten; wesentliche Aussagen zur Kreditwürdigkeit und zur Verschuldungsmöglichkeit könnte jedoch eine dynamische, ertragswertorientierte Verschuldungsgrenze liefern.³⁾

5. Berücksichtigung von Minimalerfordernissen

Unterstellt man an dieser Stelle (was im vierten Teil der Arbeit näher überprüft werden soll), daß nicht alle der

1) Hauschildt, J. (1981 b), S. 99. Vgl. ebd. S. 98; Hauschildt, J., Sachs, G. und Witte, E. (1981), S. 13.

2) Boardman, C.M., Bartley, J.W. und Ratliff, R.L. (1981), S. 42.

3) Vgl. Goetzke, W. und Knief, P. (1982), S. 418/419. Vgl. S. 286 dieser Arbeit.

bislang geschilderten Entwicklungen und betriebswirtschaftlichen Forschungsergebnisse Eingang in die Beratungspraxis gefunden haben, so muß die Jahresabschlußanalyse last not least dennoch gewissen Minimalforderungen Genüge tun, um auch für die Führung des kleinen Unternehmens verwendbar zu sein.

Zunächst sollte eine Darstellung der Zahlen der Aktiv- und Passivseite (und der G+V-Rechnung) im Zeitablauf (mindestens der letzten drei Jahre - soweit vorhanden - und unter Berücksichtigung eines zeitnahen Status) sowohl in absoluten, als auch in relativen Zahlenwerten erfolgen, um einen ersten Überblick von der Entwicklung des Unternehmens und der stattgefundenen Strukturverschiebungen erhalten zu können.¹⁾

Standardgliederungsschemata erleichtern durch ihre bessere Übersicht eine schnelle Orientierung im Zahlenwerk.²⁾ Zumindest muß eine summarische Darstellung der einzelnen Vermögens- und Kapitalstrukturen (Anlagevermögen, Umlaufvermögen, sonstige Aktiva, Eigenkapital, lang- und kurzfristiges Fremdkapital und sonstige Passiva) vorgenommen werden, die gleichzeitig auch noch Branchendurchschnittswerte enthält, und bei der möglicherweise Planzahlen integriert werden können.³⁾

Im Bereich der Erfolgsrechnung sollte mindestens eine Differenzierung nach Betriebsleistung, Materialeinsatz, Rohgewinn, Personal- und sonstigem Aufwand, Abschreibungen,

1) Vgl. Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 172/173.

2) Vgl. Burgard, H. (1983), S. 304.

3) Vgl. Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S.174; Hauschildt, J. (1981 b), S. 94/95.

Erlösschmälerungen, Gewinn, kalkulatorischen Kosten und dem betriebswirtschaftlichen Ergebnis durchgeführt werden. Zum Teil liegen diese Auswertungen bereits vor; insbesondere dann, wenn die Finanzbuchhaltung über DATEV abgewickelt wurde. Dies hat zwar für den Berater eine Arbeits- und Zeitersparnis zur Folge; für das beratene kleine Unternehmen ist der zusätzliche Informationswert einer derartigen Jahresabschlußanalyse aber gleich Null, obwohl es hierfür Honorar bezahlen muß (da, wie eingangs erwähnt, von staatlicher Seite über die herrschende Meinung der Leitstellen eine Jahresabschlußanalyse Voraussetzung für den Erhalt der Fördermittel ist).

3.3.1.2 Bedeutung von Kennzahlen

Bei der in der Ist-Analyse praktizierten Verwendung von Kennzahlen ergibt sich für den beratenen kleinen Betrieb das gleiche Problem, wie schon bei der Jahresabschlußgegenüberstellung angesprochen. Auch hier liegen die unterschiedlichsten Kennzahlen vielfach (z.B. in DATEV-Auswertungen) vor und bringen dem Unternehmen nur begrenzt (wenn überhaupt) zusätzliche Informationen.

Aber selbst dann, wenn die Kennzahlen erst noch vom Berater erarbeitet werden, besteht aus betriebswirtschaftlicher Sicht keineswegs eine einheitliche Meinung über Art und Umfang der Verwendung von Kennzahlen als Informationsquelle und Unterstützung in Entscheidungsprozesse. Hinzu kommen, je nach Forschungstradition, divergierende Definitionen für an sich gleiche Sachverhalte (z.B. Cash-flow-Ermittlung). Für die vergleichende Analyse unterschiedlicher Beratungskonzeptionen bringt die detaillierte Besprechung von vier Problemkreisen, die in Zusammenhang mit Kennzahlen stehen, zusätzliche Erkenntnisse.

1. Divergierende Erkenntnisse über Kennzahlen

Hedderich plädiert für eine "Abkehr von der Kennziffernrechnung" (Hervorhebung im Original), sieht aber gleichzeitig ein, daß als Voraussetzung hierfür ein "geistiger Umbruch" nötig wäre.¹⁾ Begründen läßt sich diese Forderung unter anderem damit, daß nicht nur unter Praktikern Dissens darüber besteht, welche Kennzahlen am aussagekräftigsten sind und wie das Problem der Zahlenfriedhöfe vermieden werden kann.²⁾

Wöhe und Bilstein schätzen den Aussagewert der aus Vergangenheitswerten abgeleiteten (Liquiditäts-) Kennzahlen als begrenzt ein; insbesondere halten sie die goldene Bilanzregel theoretisch ebenso wenig fundiert wie die goldene Finanzierungsregel.³⁾

Steiner kommt in seiner Habilitationsschrift zur Erkenntnis, daß sich kein eindeutiger Kennzahlenkatalog festlegen läßt, der eine hohe Diskriminierungsfähigkeit (z.B. in Hinblick auf eine Insolvenzprophylaxe) aufweist.⁴⁾ Neuere Untersuchungen auf dem Gebiet der Sanierung von Unternehmen durch Kayser und Preisenberger zeigen, daß z.B. die durchschnittlichen Verbindlichkeiten (in bezug auf die Bilanzsumme) bei erfolgreichen Unternehmen höher sind, als die bei scheiternden Betrieben, und somit Aussagen einer Korrektur bedürfen, die a priori bei vorliegenden höheren Verbindlichkeiten als bei Vergleichsbetrieben (oder

1) Hedderich, R. (1983), S. 685.

2) Vgl. Burgard, H. (1983), S. 312/313. Ausführlich mit Kennzahlen setzen sich z.B. Berschin, H.H. (1980) und Strahler, W. (1983), auseinander.

3) Vgl. Wöhe, G. und Bilstein, J. (1981), S. 25/304.

4) Vgl. Steiner, M. (1980), S. 173.

diesbezüglichen Kennzahlenabweichungen) von einer Schwachstelle des Unternehmens sprechen.¹⁾

Trotz dieser Kritikpunkte sind gerade Praktiker von der allgemeinen Aussagefähigkeit vieler Kennzahlen überzeugt. Die Befürworter einer Anwendung von Kennzahlen begründen ihre Position wie folgt:

"Die Erfahrung zeigt beispielsweise, daß bestimmte Bilanz-, Ertrags- und Haftmittelstrukturen eines Unternehmens im Zeitverlauf relativ stabil sind oder sich nur allmählich ändern."²⁾

Horvath bezeichnet Kennzahlen und Kennzahlensysteme aufgrund ihrer Führungsinformationsfunktion als "wesentliches Informationsinstrument für Planung, Steuerung und Kontrolle" und billigt ihnen neben Analyse- auch Vorgabe- und Kontrollcharakter zu.³⁾ Ähnlich positive Aussagen sind bei Schott und Hruschka zu finden:

"Das bewußte Rechnen mit Kennzahlen führt zur systematischen Kausalbeachtung."⁴⁾

"Es gibt selbstverständlich eine große Reihe von Kennzahlen, die für alle Betriebe, welcher Branche auch immer sie angehören mögen, von größter Aussagekraft sind und die daher in jedem Fall verwendet werden müssen."⁵⁾

1) Vgl. Kayser, G. und Preisenberger, M. (1983), S. 961.

2) Burgard, H. (1983), S. 316.

3) Horvath, P. (1983), S. 349/350.

4) Schott, G. (1981), S. 16.

5) Hruschka, E. (1968), S. 189.

2. Beratungsrelevante Kennzahlen

Zu den Kennzahlen, die vom Berater verwendet werden sollten, zählen die horizontalen Kapitalstrukturregeln (z.B. das Verhältnis von Anlagevermögen zur Summe aus Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital), denen der Gedanke zugrunde liegt, stets

"...allen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht und betragsgenau nachkommen zu können, also liquide zu sein,..."

wenn das Postulat der Fristenkongruenz erfüllt wird.¹⁾

Keinesfalls ausreichend, obwohl in der (Beratungs-) Praxis vielfach praktiziert, ist die alleinige Beurteilung der Liquidität mittels vergangenheitsorientierter Relationen (z.B. ersten oder zweiten Grades - vgl. Punkt 2.3.1.1 und 2.3.5 dieser Arbeit, S. 70 ff. bzw. 130 ff. dieser Arbeit).²⁾ Zudem stellte Burgard bei seinen Forschungen fest, daß die Bilanzen insolvent gewordener Unternehmen bis zuletzt recht gute Liquiditätsrelationen aufzeigten, wobei er in Einklang mit Steiners Auffassung steht, der dem "regulären Jahresabschluß" in Hinblick auf die Feststellung der Zahlungsfähigkeit "nur äußerst begrenzte Informationen" zumißt.³⁾

Eine Liquiditätssicherung mittels einer Finanzplanung kann also nicht alleine auf der Grundlage von Jahresabschlüssen oder betriebswirtschaftlichen Auswertungen erfolgen, sondern muß alle Zahlungsströme antizipieren; dies kann

1) Hauschildt, J., Sachs, G. und Witte, E. (1981), S. 57 (Hervorhebung im Original).

2) Vgl. Gabele, E. (1984), S. 339 ff.

3) Burgard, H. (1983), S. 311. Vgl. Steiner, M. (1980), S. 157.

nur unter vollständiger Berücksichtigung der zu Einnahmen und Ausgaben führenden Faktoren geschehen, wobei nicht nur die absoluten Beträge, sondern auch die Zeitpunkte ihrer Fälligkeit bzw. ihres Einganges sowie die (vorhandenen) Liquiditätsreserven von Interesse sind.¹⁾ Nichtsdestoweniger orientieren sich Banken bei ihren Kreditvergabeentscheidungen auch an Kennzahlen.²⁾ So ist z.B. eine Voraussetzung für die Beantragung eines Konsolidierungsdarlehens über die Hausbank bei der Bayerischen Landesanstalt für Aufbaufinanzierung der Nachweis eines entsprechenden Konsolidierungsbedarfs, wobei eine Orientierung an der Liquidität der Stufe II (Umlaufvermögen/kurzfristige Verbindlichkeiten) zu erfolgen hat.³⁾

"Wird aber die Kreditwürdigkeit auch an der Einhaltung der Finanzierungsregeln gemessen, so sind die. Unternehmen gezwungen, diese Regeln zu beachten,..."⁴⁾

Analog dazu muß dann auch ein Berater in der Ist-Analyse und bei der Berichterstellung auf die Beachtung dieser Kennzahlen eingehen, bzw. bei Abweichung dem kleinen Unternehmen die Gefahren in bezug auf eine Kreditentscheidung der Banken verdeutlichen.

Bieg führt seine Überlegungen zu den Finanzierungskennzahlen wie folgt weiter aus:

"Sie erfüllen heute ihre Funktion, das Zusammenspiel der kapital-suchenden Unternehmungen und der Kapitalgeber zu regeln, obwohl

1) Vgl. Gabele, E. (1984), S. 339. Vgl. Punkt 2.3.1.1 dieser Arbeit, S. 70 ff.

2) Vgl. Bieg, H. (1983), S. 496.

3) Vgl. Bayerische Landesanstalt (1982), S. 2 f.

4) Bieg, H. (1983), S. 496.

sie sich wissenschaftlich nicht schlüssig begründen lassen, obwohl also eigentlich weder die Kapitalsuchenden noch die Kapitalgeber einen Grund haben, sie anzuwenden."¹⁾

Der betriebswirtschaftliche Berater muß also sowohl zeit- als auch branchenbezogene Analysen in diesem Bereich vornehmen, um glaubwürdig zu bleiben, bzw. wird er eine entsprechend normative Beachtung empfehlen (wie z.B. der vom Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen akzeptierten "Bayer-Formel", wonach die gesamte Verschuldung das 3,5fache des durchschnittlichen Cash-flows nicht übersteigen darf).²⁾

Als wichtige Kennzahl muß auch der Entschuldungsgrad angeführt werden, der als Verhältnis der laufenden Erträge zur Nettoverschuldung (des um die flüssigen Mittel bereinigten Fremdkapitals) nicht nur für die Banken eine wichtige Relation darstellt, sondern dem Betrieb (und dem Berater) Auskunft darüber gibt, inwieweit (bzw. in welchem Zeitraum) das Unternehmen in der Lage ist, sich aus dem Cash-flow (ohne Zuweisung zu den langfristigen Rückstellungen) zu entschulden.³⁾

Fischer fand bei seinen Untersuchungen heraus, daß die Einhaltung von Finanzierungsregeln keine Insolvenzgarantie bedeutet, und daß vom Verstoß gegen solche Kennzahlen nicht auf einen bevorstehenden Zusammenbruch des Unternehmens geschlossen werden kann.⁴⁾ Er vermißt bei den ihm bekannten Modellen allesamt die Möglichkeit vorherzusagen,

1) Bieg, H. (1983), S. 496.

2) Vgl. Bieg, H. (1983), S. 491, 495 und 496; Seipp, W. (1983), S. 5.

3) Vgl. Goetzke, W. und Knief, P. (1982), S. 418/419; Siewert, W. und Zweig, G. (1977), S. 21. Vgl. S. 279 dieser Arbeit.

4) Vgl. Fischer, J.H. (1981), S. 40/52.

wann ein Unternehmen insolvent wird, was er durch eine Insolvenz-Mustererkennung mittels einer Clusteranalyse zu bewerkstelligen versucht.¹⁾ Da Fischer ohne Jahresabschlußdaten arbeitet, erscheinen seine Ergebnisse gerade für betriebswirtschaftliche Berater interessant, da nicht in allen Fällen aktuelle Abschluß- (oder Status-) Daten vorliegen, die eine herkömmliche Analyse ermöglichen würden (was übrigens auch für die Ermittlung von Produktivitätskennzahlen zutrifft; hier kann der Berater die benötigten Daten nicht aus der Finanzbuchhaltung entnehmen, sondern nur eine tragfähige Kosten- und Leistungsrechnung bzw. eigene Zeitstudien werden ihm weiterhelfen).

3. Einsatz von Betriebsvergleichszahlen

Der betriebswirtschaftliche Berater wird sich bei seinen Bemühungen nicht auf die bloße Erstellung von Kennzahlen beschränken, sondern neben Zeit- auch Branchenvergleiche durchführen.

"Der Betriebsvergleich soll Einblick in die Branchenstruktur und die Aufdeckung immer wiederkehrender Verlustquellen bringen."²⁾

Schott möchte der Anwendung des Betriebsvergleichs im Rahmen der Unternehmensberatung einen Nutzen-Kosten-Effekt von bis zu 100 : 1 zubilligen.³⁾

Leihner zufolge kommt dem Betriebsvergleich (bzw. dessen Anwendung durch den Berater) pädagogische Hilfsmittelfunk-

1) Vgl. Fischer, J.H. (1981), S. 55/101.

2) Hruschka, E. (1968), S. 187. Mit der Funktion des Betriebsvergleiches setzt sich auch Lupfer auseinander. Vgl. Lupfer, K. (1974), S. 35 ff.

3) Vgl. Schott, G. (1981), S. 262.

tion und erzieherische Wirkung zu.¹⁾ Gerade kleine Unternehmen, denen häufig ein genauer Konkurrenz Einblick fehlt, können anhand der verwendeten Vergleichszahlen rasch von den eigenen Stärken und Schwächen überzeugt werden und zeigen sich gegenüber notwendigen Verhaltens- bzw. Strategieänderungen bei entsprechender "Untermauerung" der Vorschläge des Beraters durch Betriebsvergleichszahlen wesentlich einsichtiger. Hat der Berater Betriebsvergleichszahlen zur Hand, so werden (soweit noch vorhanden) die bis dato gehegten Zweifel an der Qualifikation des Beraters meistens gänzlich abgebaut.

Betriebsvergleichszahlen leisten auch im Gründungsstadium wertvolle Hilfe, da diese Situation (falls es sich nicht um die Übernahme eines bestehenden Betriebes oder die Teilhaberschaft an einem solchen handelt) normalerweise durch extremen Datenmangel gekennzeichnet ist.²⁾ Der Berater kann mittels der Vergleichszahlen die Ideen des Gründers in wirtschaftlicher Hinsicht relativ schnell beurteilen und nötigenfalls korrigieren, sowie eine Beratungskonzeption aufstellen, die auch der Prüfung durch Dritte (z.B. staatliche Kreditvergabeinstitutionen) standhält (da diese in der Regel mit den selben Vergleichszahlen operieren, kommt

1) Vgl. Leihner, E. (1982), S. 595.

2) Vgl. Nathusius, K. (1980), S. 341. An dieser Stelle seien als Beispiel die vom Deutschen Handwerksinstitut in München herausgegebenen und laufend aktualisierten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Existenzgründung im Handwerk genannt. Vgl. Deutsches Handwerks-Institut (1982). Weiter bieten sich die Branchenvergleiche der Landesgewerbeförderstelle in Düsseldorf oder der Rationalisierungsgemeinschaft in Schleswig-Holstein an; auch die DATEV in Nürnberg bietet auf der Grundlage ihres großen Datenpotentials verstärkt für einzelne Branchen entsprechende Jahres- bzw. Quartals- und Monatsvergleichszahlen (über Steuerberater) an. Vgl. Hauschildt, J. (1981 b), S. 96; Hruschka, E. (1968), S. 187; o.V. Betriebsvergleiche (1983), S. 31/35; Porzelt, R. (1981), S. 247; Schumacher, W. und Rehr, N. (1981), S. 11 ff.

jenen somit quasi normativer Charakter zu). Vor allem gravierende Abweichungen vom Branchentrend bedürfen einer eigenen Begründung bzw. erfordern eine tiefgreifende Ursachenanalyse, die Schwachstellen oder Potentiale des Unternehmens aufdeckt.

Das wohl umfangreichste Betriebsvergleichsmaterial (der Teilnehmerkreis lag 1982 bereits bei über 10.500 Firmen) liegt für den Bereich des (Einzel-) Handels vor; es wird vom Institut für Handelsforschung laufend aktualisiert und soll unter anderem zur Ermittlung von Struktur- und Leistungszusammenhängen sowie betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten in diesem Sektor dienen.¹⁾ Aber auch Banken und Sparkassen verfügen über horizontale Betriebs- und Branchenvergleichsinformationen. So wurde von den Sparkassen ein zentraler Branchendienst im Zentralinstitut der Organisation, der Deutschen Girozentrale - Deutsche Kommunalbank eingerichtet, der auf Wunsch der Sparkassen gezielte Informationen und spezielle (Branchenumfeld-) Analysen liefert und damit - ebenso wie die Steuerberater mittels DATEV - in Bereiche vorstößt, die ursprünglich dem betriebswirtschaftlichen Berater vorbehalten waren, weshalb der Berater - will er nicht gegenüber den Steuerberatern oder den Kreditinstituten in Nachteil geraten - besonders auf eine Verwendung von Vergleichskennzahlen Wert legen sollte.²⁾

So werden z.B. von Banken branchenübliche Normalzonen mit mittleren Streubreiten festgelegt: bleiben die Zahlen des Betriebes in diesen Bandbreiten, dann ist ein Engagement zumindest unter dem Gesichtspunkt der Kennzahlenstruk-

1) Vgl. Leihner, E. (1982), S. 594.

2) Vgl. Siewert, W. (1983), S. 46.

tur tendenziell unbedenklich; zu Ursachenanalysen kommt es erst dann, wenn die Daten anzeigen, daß das kleine Unternehmen "aus der Banane" fliegt.¹⁾ Im vierten Teil dieser Arbeit wird zu untersuchen sein, ob solche Streubreiten auch von Beratern festgelegt werden. Anders als die Kreditinstitute sieht es dagegen Steiner, der darauf hinweist, daß auch innerhalb einer bestimmten Branche Bilanzrelationen häufig hohe Streuungen aufweisen, und somit das Anknüpfen an Branchendurchschnittswerten eine "geringe Einzelfallgerechtigkeit" besitzt.²⁾ Unumstritten ist jedoch, daß sich die Anwendung von Kennzahlen nicht auf einige wenige, isolierte Werte beschränken sollte:

"Der Hauptwert des Betriebsvergleichs für die Praxis besteht in seinem System von Kennziffern."³⁾

4. Einsatz von Kennzahlensystemen

Nach Erfahrungen der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen für den Einzelhandel (BBE) können durch die Verwendung von Kennziffernsystemen Zeitersparnisse zwischen einem Viertel und einem Drittel bezogen auf die durchschnittliche Beratungsdauer erzielt werden.⁴⁾ Im vierten Teil dieser Arbeit muß also auch untersucht werden, ob Kennzahlensysteme, wie z.B. das Du-Pont-Schema, dasjenige des Zentralverbandes der Elektrotechnischen Industrie (ZVEI) mit der Möglichkeit einer Strukturanalyse (auch unter planerischen Gesichtspunkten) und der Bildung unterschiedlicher Typen von Kennzahlen, oder auch das Rentabilitäts-Liquiditätsschema von Reichmann und Lachnit von

1) Vgl. Siewert, W. und Zweig, G. (1977), S. 22.

2) Steiner, M. (1980), S. 130.

3) Leihner, E. (1982), S. 594.

4) Vgl. Leihner, E. (1982), S. 595.

Beratern verwendet werden.¹⁾

Bereits an dieser Stelle kann festgestellt werden, daß aufgrund der herrschenden, kurzfristigen und projektorientierten Förderstruktur im Beratungswesen ungeklärt bleibt, wie erforderliche Anpassungen, z.B. der aufgestellten Soll-Kennzahlen, gehandhabt werden; wie und von wem also "Systempflege" betrieben werden soll.²⁾ Zudem sind selbst unter gleicher Zielsetzung und Anwendung identischer Kennzahlen bei unterschiedlichen Umweltannahmen verschiedene Entscheidungsalternativen denkbar und möglich, so daß zur Risikoeingrenzung durch den Berater die zusätzliche Erstellung von Szenarien und/oder die Durchführung von Simulationen erforderlich erscheint.³⁾ Der Trend im Beratungsbereich scheint jedoch eher in die gegenteilige Richtung der Standardisierung und Vereinheitlichung zu gehen.

3.3.1.3 Tendenz zur Standardisierung

Verschiedene betriebswirtschaftliche Forscher sind der Ansicht (ohne allerdings ihre Aussagen empirisch fundieren zu können), daß Teile von Beratungsberichten bereits in vorgedruckter Form vorhanden sind (oder in einem Textverarbeitungssystem gespeichert werden), so daß die speziellen Daten und Strukturen jedes einzelnen Unternehmens nur noch eingetragen werden müssen, um komplette Beratungspakete verkaufen zu können, die jedoch nicht immer auf dem neuesten betriebswirtschaftlichen Stand zu sein brauchen.⁴⁾

1) Vgl. Küting, K. (1983), S. 291 ff., insbes. S. 292/293; Schott, G. (1981), S. 288 ff.

2) Vgl. Horváth, P. (1983), S. 354.

3) Vgl. Horváth, P. (1983), S. 356.

4) Vgl. Evans, S. (1982), S. 44; Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S.23/24. Vgl. auch Punkt 3.2.1.7 dieser Arbeit, S. 227 f.

Aus der Sicht der Berater ist diese Vorgehensweise voll verständlich, da auch sie versuchen, rationell und effizient zu arbeiten. Trotzdem sollte im Auge behalten werden, daß auch Beratung letztendlich "kreative Maßarbeit" ist:

"Management consulting is not a product that is neatly packaged and sold at a fixed price."¹⁾

Selbst dann, wenn "wissenschaftliche Standardlösungen" in der Beratungskonzeption eingesetzt werden, warnt Mechler den kleinen Betrieb vor einer Benützung.²⁾ Begründet wird dies mit den Gefahren, die von einer zu starken Standardisierung der Beratung ausgehen:

"Sameness is the pitfall of ineffective consultants."³⁾

Auch Higdon gewinnt die Erkenntnis, daß es nur wenig Berateraufträge gibt, die sich wirklich gleichen; jedoch kommt er zum Schluß, daß sich die meisten trotzdem zu einem allgemeinen Muster zusammenstellen lassen.⁴⁾

Grundlage der im vierten Teil erfolgten Auswertungen war der Versuch, solche Muster zu erkennen und zu analysieren. Hierbei kommt es auch entscheidend auf die Fähigkeit des Beraters an, gewisse Assoziationen zu früheren Aufträgen zu entdecken. Szyperski und Klaile sehen erst aufgrund der

"...Vertrautheit mit ähnlich gelagerten Problemen..."

1) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 7; Mechler, H. (1974), S. 52. Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 50.

2) Mechler, H. (1974), S. 60.

3) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 306.

4) Vgl. Higdon, H. (1971), S. 56.

die Möglichkeit eines entsprechend heuristischen Methoden-einsatzes für gegeben.¹⁾

"Es gibt Situationen, die sich stets wiederholen bzw. multipliziert neu auftreten."²⁾

Vom gleichen Sachverhalt geht auch Hollai aus. Er sieht in den Führungsproblemen verschiedener Unternehmen eine "allgemeine, grundlegende Ähnlichkeit", die jedoch seiner Ansicht nach nicht zur "Vernachlässigung der individuellen Gegebenheiten" führen darf.³⁾ Nach Hruschka sind zwar die betriebswirtschaftlichen Fragen von Branche zu Branche unterschiedlich,

"... doch können immer die gleichen betriebswirtschaftlichen Grundsätze angewendet werden."⁴⁾

Dem selben Leitgedanken liegt auch das, im Rahmen der Projektgruppe Gründungsforschung am Seminar für betriebswirtschaftliche Planung der Universität Köln entwickelte "Miniplan-System" zugrunde, das, aufbauend auf standardisierten Planungschecklisten, als

"... Rechenwerk zur Konkretisierung und Überprüfung der Gründungskonzeption"

dienen soll, seinen Praxistest (nach Angaben der beteiligten Forscher) erfolgreich bestanden hat und vielfach angewendet wird.⁵⁾

1) Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), S. 25.

2) Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 86.

3) Hollai, S.G. (1961), S. 71.

4) Hruschka, E. (1976), S. 48.

5) Nathusius, K. (1980), S. 336/340. Vgl. Szyperski, N. und Kirschbaum, G. (1980), S. 148/149.

Natürlich muß der betriebswirtschaftliche Berater die psychologischen Widerstände, die im Management kleiner Unternehmen speziell gegen Formulare (und Pläne) und allgemein gegen jegliche Art von Büro- und Verwaltungstätigkeit vorliegen mit berücksichtigen; eine bloße Selbstdiagnose und -therapie (wie ursprünglich z.B. auch mit "Miniplan" beabsichtigt) wird selten erfolgversprechend sein.¹⁾ Ein Ausweg, der sowohl der Mentalität der Führung des kleinen Unternehmens, als auch der Forderung der Berater nach ausreichender Strukturiertheit des Datenmaterials zur Steuerung des Unternehmens (ganz ohne Formulare oder nur mit "Selbstgebastelten" geht es - wie Schott richtig sieht - nicht) Rechnung träge, wäre in der Verstärkung des Einsatzes von Mikrocomputern zu sehen, was für den Unternehmer bzw. die Führung eine gewisse Entlastung im Bereich der erforderlichen Routinearbeiten bedeuten würde (z.B. Aufstellung von monatlichen Liquiditätsübersichten - vgl. Punkt 2.3.5 dieser Arbeit, S. 128 ff.).²⁾

Der Rat zum bloßen Anwenden von Formularen auf rein manueller Basis kann, angesichts des sowieso extrem beschränkten zeitlichen Budgets der Führung des kleinen Unternehmens, rasch zur Verschlechterung der Gesamtsituation führen; das Ifo-Institut spricht hier vom "Kaputt-Berater".³⁾ Trotzdem sollte sich der kleine Betrieb immer dann zu einer Beratung entschließen, wenn nicht auszuschließen ist, daß das aus eigener Kraft nicht lösbare Problem

"... may be in essence a problem lots of people have had before."⁴⁾

1) Vgl. Endress, R. (1979), S. 244.

2) Vgl. Schott, G. (1969), S. 140.

3) Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 168.

4) Jay, A. (1977), S. 85.

Stellen sich dann im Laufe des Beratungsprozesses o.a. Standardisierungstendenzen (z.B. im Formularbereich) heraus, so muß eine entsprechend rechtzeitige Reaktion des kleinen Unternehmens erfolgen, um einen Erfolg der Beratung sicher zu stellen.

Bei den durchzuführenden Analysen im vierten Teil dieser Arbeit muß auch die von Szyperski und Klaile aufgestellte Behauptung überprüft werden, die Wahrscheinlichkeit sei gering, daß "erfahrene" Berater Standardlösungen vorschlagen.¹⁾ Die in diesem Zusammenhang geübte Kritik an Beratungen und insbesondere den Beratungsberichten will das RKW für seinen Bereich nicht gelten lassen. Eine von Potthoff durchgeführte "Nachschauaktion" bei 189 kleineren Unternehmen, die 1980 beraten worden waren, hatte folgendes Ergebnis:

"Die Mehrzahl der besuchten Firmen erklärte, daß der Bericht ausführlich (59,7 %), verständlich (71,9 %) gewesen sei und konkrete Vorschläge (62,4 %) enthalten habe. In wenigen Fällen wurden die Berichte als zu kurz (4,2 %) oder zu lang (3,1 %), in zwei Fällen als unverständlich bezeichnet (Mehrfachnennungen möglich)."²⁾

Tatsächlich sind auch in der Betriebswirtschaftslehre Forscher der Ansicht, daß verschiedentlich von Beratern aller Art versucht wird, Lehrbuchweisheiten an den Kunden, das

1) Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), S. 26. "Nicht berücksichtigt (bei den Untersuchungen - Anmerk. d. Autors) werden also Betriebe, die zwar die Bezeichnung 'Unternehmensberatung' führen, die aber einen gewerblichen Verkauf von Standardlösungen betreiben." - Ebd. S. 36. Diese Einschränkung wird bei den Forschungen des Autors dieser Arbeit nicht praktiziert.

2) Potthoff, E., o.J., S. 15. In drei Fällen wurde überhaupt kein Bericht abgegeben, obwohl die Abgabe auch bei den RKW-Beratungen Voraussetzung für den Erhalt staatlicher Fördermittel ist. Vgl. ebd. S. 16.

Unternehmen zu bringen, bzw. die Problemstruktur des kleinen Betriebes auf die bereits vorhandene standardisierte Beratungslösung reduziert wird, statt spezifische Lösungen für die Probleme zu entwickeln, damit nicht zusätzliche Probleme produziert werden, die unschwer die ursprüngliche Dimension übertreffen können.¹⁾ Die Grenzen einer Standardisierung des Beratungsprozesses (und somit letztendlich auch des korrespondierenden Berichtes) werden von wissenschaftlicher Seite her erkannt:

"Dies darf allerdings nicht zur Ansicht verleiten, es gebe für jede Führungssituation ein Rezept, das man nur kennen müsse, um mit Sicherheit richtig zu handeln."²⁾

Es ist aber zu vermuten, daß Berater gegenüber ihren Klienten gerade in dieser Weise auftreten und im Beratungsprozeß aktiv werden. Auch Weinhold-Stünzi spricht sich gegen Standardisierungen aus, da sie nach seiner Ansicht auch dazu verführen, Probleme nach Standardlösungen hin zu durchleuchten; aus Effizienzgründen präferiert er dagegen eine maßgeschneiderte, auf "Modulen" aufgebaute Problemlösung.³⁾

Der Nachteil dieser Beratungslösung besteht darin, daß das kleine Unternehmen zwar für ein spezifisches Problem einen aus einzelnen Standardmodulen (z.B. Deckungsbeitragsrechnung) zusammengestellten speziellen Ausweg aufgezeigt bekommt, aber in der Regel nicht gelernt hat, zukünftige Probleme aus eigener Kraft zu lösen:

1) Vgl. Jay, A. (1977), S. 92. So stellte bereits 1980 die Zeitschrift Impulse fest: "Schriftliche Unterlagen erweisen sich oft als Auszüge aus der einschlägigen Literatur" - o.V. Beraten (1980), S. 66. Konkrete Untersuchungen wurden nicht durchgeführt.

2) Ulrich, H., Krieg, W. und Malik, F. (1976), S. 150.

3) Weinhold-Stünzi, H. (1974), S. 104.

"Fertige Lösungen bewirken keine Weiterentwicklung".¹⁾

Die so angebotenen Konzepte werden nicht verwirklicht, weil der "kreative Zeugungsakt" fehlt; eine Identifikation des kleinen Unternehmens mit den erzielten Beratungsergebnissen fällt diesem aufgrund der Externität der Lösungen sehr schwer.²⁾

Der betriebswirtschaftliche Berater muß diese Abstoßungsreaktionen schon frühzeitig im Beratungsprozeß mit einkalkulieren, um durch entsprechende Hilfestellung auch nach Abschluß der offiziellen Beratung eine größtmögliche Realisierungschance der im Bericht vorgeschlagenen Maßnahmen zu gewährleisten. Solche Serviceleistungen können z.B. Telefonate mit Banken oder staatlichen Finanzierungsstellen sein, wenn die aufgestellten Konzepte (z.B. im Liquiditätsplanungsbereich) Erläuterungen bedürfen (vgl. Punkt 3.2.1.2/3. dieser Arbeit, S. 200). Verschiedentlich wird hierin aber bereits der Übergang von der Beratung im eigentlichen Sinn zu einer Betreuung des kleinen Unternehmens gesehen.³⁾ Wie ein Blick auf die US-amerikanische Beratungspraxis kleiner Unternehmen zeigt, kann aber eine solche Betreuung durchaus in den eigentlichen Beratungsprozeß integriert werden und vorteilhaft für alle Beteiligten sein.

3.3.2 US-amerikanische Beratungspraxis - Dominanz des Beratungsprozesses

Für die USA schwanken die Angaben über die Anzahl der Beratungsgesellschaften und Berater beträchtlich. Während

1) Dunstberger, H. (1982), S. 32. Vgl. ebd., S. 29; Evans, S. (1982), S. 29.

2) Dunstberger, H. (1982), S. 29/32.

3) Vgl. Keill, E. (1980), S. 51.

Baumback und Bruckman/Iman von ca. 3.500 Firmen und 11.000 Einzelberatern ausgehen, kommen Eschbach und Greiner auf ca. 6 - 8.000 Beratungsunternehmen und ca. 40 - 50.000 full-time Berater, wobei das Umsatzvolumen z.Z. bei ca. 3 Mrd. \$, jährliche Steigerungsraten bei 20 % liegen.¹⁾ Die Berater haben allgemein in den USA keineswegs einen besseren Ruf als beispielsweise ihre Kollegen in der Bundesrepublik:

"Much of this money (das für Berater ausgegeben wird - Anmerkung des Autors) pays for impractical data and poorly implemented recommendations".²⁾

Gerade im Bereich der Beratung kleiner Unternehmen sind jedoch - aufgrund der andersartigen Förderstruktur - Differenzen in der Gesamtkonzeption festzustellen.

3.3.2.1 Unterschiedliche Förderstruktur

In den USA gibt es mehr als zwei Dutzend staatliche Stellen, die kleinere Unternehmen mit Informationen und Dienstleistungen versorgen, von denen die wichtigste die 1953 gegründete Small Business Administration (SBA) ist.³⁾

1) Vgl. Baumback, C.M. (1983), S. 85; Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), S. 41; Eschbach, T.H. (1984), S. 75; Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 3/4; Paulin geht 1980 bereits von 15.000 Einzelberatern aus. Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 1.

2) Turner, A.N. (1982), S. 120.

3) Vgl. zu den Angaben über die SBA: Baumback, C.M. (1983), S. 73, 78 ff. Ein Pendant zur US-amerikanischen SBA fordert Hruschka, der davon ausgeht, daß durch die Schaffung eines "Staatsamtes für die Belange der Klein- und Mittelbetriebe" (in Verbindung mit einem wissenschaftlichen Beirat) zahlreiche Probleme dieser Unternehmen gelöst werden könnten. - Hruschka, E. (1976), S. 19/20. Ein Überblick zur institutionellen Small-Business-Forschung ist auch bei Laub, K. (1981), S. 323 ff. zu finden. Vgl. zur Förderstruktur auch Meiners, R.E. und Van Fleet, D.D. (1983), S. 22 ff.

Neben finanzieller Unterstützung und Beschaffung staatlicher Aufträge soll sie auch dem Management Hilfestellungen bieten. Die SBA arbeitet mit führenden Bildungseinrichtungen zusammen und finanziert z.B. Management-Lehrgänge für kleine Unternehmen mit. Weiterhin sponsert die SBA auch das SCORE (Service Corps of Retired Executives)-Programm, in welchem mehr als 3.500 "pensionierte" Manager kleinen Unternehmen ihre Erfahrungen auf temporärer Basis vermitteln.¹⁾ Ergänzt wird das SCORE-Programm durch den Einsatz von noch tätigen Geschäftsinhabern, z.B. im Rahmen von Vorträgen (ACE - Active Corps Executives - 1979 standen bereits über 12.000 Mitglieder für die Beratung zur Verfügung).²⁾

Der wohl entscheidendste Unterschied zur Beratungskonzeption in der Bundesrepublik liegt jedoch im Bereich des Small Business Institute (SBI)-Programm, das 1972 ins Leben gerufen wurde und in dessen Rahmen Studenten von über 500 Colleges und Universitäten unter fachlicher Anleitung von Professoren und/oder Dozenten kleinere Unternehmen beraten.³⁾ Während der ersten sieben Jahre wurden von über 100.000 Studenten (und Dozenten) mehr als 45.000 kleinere Unternehmen beraten (Paulin kommt bereits 1980 auf jährlich ca. 8.000 Unternehmen).⁴⁾ Der Staat bezuschußt diese Beratungen mit ca. 2 Mio. \$/Jahr, wobei die SBA den Uni-

1) Vgl. Baumbach, C.M. (1983), S. 79.

2) Vgl. Baumbach, C.M. (1983), S. 79; Elbert, D.H., Anderson, D.G. und Floyd, J.R. (1983), S. 39. In der Bundesrepublik fehlt ein derartiges Programm völlig, während eine vergleichbare Nutzung der "Senioren"-Erfahrungen erst in der Pionierphase und auch nur auf privater Basis in Form eines eingetragenen Vereins erfolgt ("Aktion Rentner helfen jungen Unternehmen e.V.") - Vgl. Schmidt, J. (1984), S. 4.

3) Vgl. Baumbach, C.M. (1983), S. 79.

4) Vgl. Elbert, D.J., Anderson, D.G. und Floyd, J.R. (1983), S. 38; Fatzinger, G.B. (1982), S. 40; Paulin, W.L. (1980), S. 4.

versitäten (also nicht den Betrieben, wie in der Bundesrepublik; für diese ist in den USA jene Art von Beratung in der Regel kostenlos oder nur mit einer minimalen Eigenleistung verbunden) je beratenem Betrieb einen bestimmten Betrag an Entschädigung zahlt (1977 waren es z.B. 250 \$), und sich die Universitäten durch Freistellung der Dozenten in gleicher Größenordnung beteiligen.¹⁾ Im Vergleich dazu wurden in der Bundesrepublik 1980/81 im Rahmen der Förderprogramme 5.937 freiberufliche Beratungen durchgeführt; die Zuschüsse hierfür lagen bei 14,7 Mio. DM (im Durchschnitt also pro Unternehmen bei 2.475 DM und damit mehr als dreimal so hoch wie in den USA).²⁾ Wesentlich bedeutender sind aber die Unterschiede in der Gesamtberatungskonzeption.

3.3.2.2 Einsatz von Wissenschaftlern und Studenten

Im Rahmen der US-Förderpraxis der Beratung kleiner Unternehmen erfolgt diese durch den Einsatz von Studententeams (in der Regel 2 - 4 Studenten), womit a priori eine gewisse Kontextvielfalt gewährleistet und eine frühzeitige, einseitige Problemfixierung, die bei einem Engagement eines Einzelberaters immer droht, vermieden werden soll (andererseits könnten mehr als vier Berater zu einer größeren Störung des Geschäftsablaufes im kleineren Unternehmen

1) Vgl. Moon, G.C. (1977), S. 229; Paulin, W.L. (1980), S. 4. Welche Bedeutung der Bezuschussung zukommt, zeigen Ergebnisse aus Großbritannien, wo eine vergleichbare Förderung nicht existiert. Nur 2 % aller in England befragten kleineren Firmen gaben an, einen Wissenschaftler (academic management consultant) zur Problemlösung herangezogen zu haben. Vgl. Banks, R.H. (1978), S. 158.

2) Vgl. Bundesministerium (1982), S. 9, 13, 30 und 32. Angesichts von 31.344 bezuschußten Tagewerken in den Jahren 1980/81 ergibt sich eine Förderung von rd. DM 59,- pro Beraterstunde, was knapp acht mal so viel wie in den USA ist (\$ 2.23/Std.). Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 4.

führen und die Führung bzw. den Unternehmer leicht überfordern).¹⁾ Die Beratung erstreckt sich zudem über einen Zeitraum von drei bis vier Monaten, was sicherstellen soll, daß die ausgearbeiteten Konzeptionen auch realisiert werden können, bzw. Unterstützung beim Lernprozeß der Führung des Unternehmens über Rückkopplungseffekte gegeben ist (dies ist bei der bundesrepublikanischen, tagwerkbezogenen Förderpraxis nicht so einfach und nur in Ausnahmefällen - bei gutem Willen des Beraters - möglich, vgl. Punkt 3.2.1.2/3. dieser Arbeit, S. 200).²⁾

Ferner ist zu vermuten, daß neue betriebswirtschaftliche Erkenntnisse schneller und wirkungsvoller in die Praxis kleiner Unternehmen diffundieren und dort akzeptiert werden, als das bei der bundesdeutschen, freiberuflichen Förderpraxis der Fall ist, was seinerseits auch auf die andere Struktur des Hochschulwesens und die Intensionen der Universitäten in den Vereinigten Staaten zurückzuführen ist. So sind die die Studenten anleitenden Berater/Dozenten bei den wissenschaftlichen Einrichtungen angestellt und führen die Beratungstätigkeit nebenbei aus:

"Progressive colleges and universities encourage their faculties to engage in a reasonable amount of private practise in their teaching specialities. Most of these academics have had expectionally fine training and considerable practical experience. The nature of their academic positions requires them to keep abreast

1) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 4. Vgl. auch Punkt 3.3.2.1 dieser Arbeit, S. 299 f.

2) Vgl. Moon, G.C. (1977), S. 230. In den USA wird eine Forderung des Ifo-Instituts realisiert, daß "nur eine längerfristige Beratung zu einem verbesserten Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Beratern sowie zu positiven Urteilen über Beratungsleistungen führen kann, ..." - Träger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 292.

of the latest developments and exposes them to continuous requests for information and advice."¹⁾

Andererseits gibt es auch in bezug auf die in den USA praktizierte Förderpraxis kritische Stimmen in der Betriebswirtschaftslehre, die davon ausgehen, daß die Umsetzung von theoretischem Wissen in die betriebliche Praxis einer gewissen beraterspezifischen Ausbildung und Erfahrung bedarf, die vielen der Programmteilnehmer fehlt:

"Few participants in these assistance programs are trained in consulting processes, although they are usually highly skilled individuals."²⁾

Deshalb wird verschiedentlich vor einer allzu großen, unbedachten Expansion des SBI-Programms gewarnt, da für die Beratung kleiner Unternehmen noch weitere, spezielle Anforderungen, z.B. an das psychologische Einfühlungsvermögen des Beraters, gestellt werden, die a priori bei manchen Wissenschaftlern und/oder Studenten nicht vorhanden sind bzw. wird, wie Eschbach sich ausdrückt,

"...durch akademische Bildung in keinem Fall praktische Erfahrung manifestiert".³⁾

"Solving organizational problems requires more than academic training. Beyond the consultant's basic business knowledge many non-

1) Baumbach, C.M. (1983), S. 85. Hier wird "applied research" betrieben, um Probleme lösen zu können, "while pure research tends to answer questions." - Silhan, P.A. (1982), S. 40. Gehandelt wird nach der Philosophie "... action is key to knowledge, and vice versa." - McGivern, C.K. und Fineman, S. (1983), S. 425 (Hervorhebung im Original).

2) Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), S. 41.

3) Eschbach, T.H. (1984), S. 62.

technical skills and values are required to use knowledge effectively for improving the client's organizational situation."¹⁾

Hinzu kommt noch, daß diese Berater auch über gewisse Führungsfähigkeiten verfügen müssen, damit die Studententeams auch richtig eingesetzt werden können.

Gegenüber dem Einzelberater oder dem kleineren Beratungsunternehmen ergeben sich durch das SBI-Programm aber auch Vorteile, die im qualitativen Bereich des Beratungsprozesses liegen und auf das breitere Wissenspektrum der im SBI-Programm tätigen Berater durch die Studentenunterstützung zurückzuführen sind; denn i.d.R. gilt für den Einzelberater:

"The small business consultant is usually a limited-service type of management consultant."²⁾

Es gibt zudem einige Unternehmensbereiche bzw. Funktionen im kleineren Betrieb, die besonders prädestiniert für den Einsatz von Studenten sind. Befragungen unter den verantwortlichen Mitarbeitern der SBI- und SCORE-Programme haben ergeben, daß Studenten am sinnvollsten auf dem Gebiet der Finanzanalyse und in organisatorischen Bereichen eingesetzt werden können, während die Erfahrungen der ehemaligen (oder noch aktiven) Manager im Werbungs- bzw. Verkaufsförderungssektor und im Personalbereich am meisten gefragt sind.³⁾

1) Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), S. 41.

2) Baumbach, C.M. (1983), S. 85.

3) Vgl. Elbert, D.J., Anderson, D.G. und Floyd, J.R. (1983), S. 39 ff.

Genauere Untersuchungen führten Kennedy et al. durch. Sie analysierten 97 Beratungsfälle, aufgeteilt nach Umsatzgrößen, die von Studententeams im Rahmen des SBI-Programms aus 9 verschiedenen Universitäten bearbeitet wurden, in Hinblick auf die Häufigkeit der aufgetretenen Probleme, um so erste Hinweise auf die verwendeten Beratungskonzepte gewinnen zu können.¹⁾ Die Ergebnisse sind aus folgender Abb. 23 zu entnehmen.

Problem	Group A (\$100,000 and less)	Group B (\$100,000 and more)
1. Accounting records	55.1%	33.3%
2. Cost control	12.2	18.8
3. Cash flow	30.6	27.1
4. Use of financial information.....	-0-	14.6
5. Inadequate sales	49.0	14.6
6. Pricing	20.4	22.9
7. Advertising and promotion	51.0	37.5
8. Location	18.4	2.1
9. Plant layout and appearance	22.4	10.4
10. Inventory control	36.7	35.4
11. Personnel selection and supervision	10.2	22.9
12. Accounts receivable collection....	12.2	29.2
13. Debt control	12.2	2.1
14. Long-range planning	22.4	27.1

Abb. 23: Beratungsschwerpunkte in den USA²⁾

Auffallend bei der obigen Ausstellung ist, daß Marketingaspekte die zweithäufigste Problemnennung in der Gruppe A darstellen (bei "größeren" Betrieben in B sogar die mei-

1) Vgl. Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), S. 7.

2) Quelle: Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), S. 10.

sten Nennungen erhielt), womit ein gewisser Widerspruch zu den bereits angeführten Befragungen von Elbert et al. (s. S. 303) auftritt. Auch einzelne Universitäten verfügen über herrschende Forschungstraditionen, die die zu lösenden Probleme jeweils in deren Licht erscheinen lassen und eine gewisse Reduktion der Aufgabenstellung in diese Richtung zur Folge haben.¹⁾

"In many cases, the emphasis on advertising and promotions was seen as a solution to the problem of inadequate sales, cash flow, and others. There appears to be a firm belief among both students and the client businessmen that 'getting the word out' is an important key to survival."²⁾

Positive Aspekte ergeben sich also nicht nur für die beratenen Unternehmen, sondern auch für die beteiligten Studenten, die auf diese Art und Weise einen relativ großen, umfassenden Praxisbezug bekommen und gelerntes Wissen sofort umsetzen können. Dieser Erfahrungseffekt kann multiple Dimensionen annehmen, wenn man die Richtigkeit Higdons Aussage unterstellt, daß ein Durchschnittsberater in zwei Jahren bei seiner Beratungstätigkeit mehr lernt als in 20 Jahren "normaler" Geschäftstätigkeit.³⁾ Von betriebswirtschaftlicher Seite her gesehen, läßt sich der Einsatz von Studenten bei der Beratung kleiner Unternehmen ebenfalls rechtfertigen, da bei vielen Betrieben

1) Ein weiterer Überblick über verschiedene Studien sowie die mit den Studenten erzielten Ergebnisse bei Beratungen (sowie generelle Problemerkörterungen) findet sich bei Sonfield, M.C. (1981), S. 3 ff. Zur Effizienz jener Beratungen vgl. auch Punkt 3.4.2.7 dieser Arbeit, S. 344 f.

2) Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), S. 11. Vgl. Punkt 2.3.3.1 dieser Arbeit, S. 101 f.

3) Vgl. Higdon, H. (1971), S. 208. Ähnlich bei Kienbaum, G. und Steffens, S. (1983), S. 413 ff.

"...eher simple Mängel oder Mißstände Ursache ernster Schwierigkeiten <sind>." ¹⁾

Als zu begrüßender Nebeneffekt sei vermerkt, daß gemäß Befragungen 63 % der beteiligten Studenten motiviert waren, nach Abschluß der Ausbildung nunmehr selbst in einem kleinen oder mittleren Betrieb tätig zu werden. ²⁾

Zu den finanziellen und konzeptionellen Vorteilen kommt für das kleine Unternehmen (und die Studenten) noch ein methodologischer hinzu. Bei einem Einsatz von Studenten unter entsprechender professioneller Aufsicht besteht weniger die Gefahr, daß diese in einer Art Lehrmeisterfunktion auftreten, wie dies zum Teil bei "hauptberuflichen" Unternehmensberatern der Fall ist. Die Studenten befinden sich noch in einem Lernprozeß, womit die Wahrscheinlichkeit sehr groß ist, daß dieser Prozeß auch während der Beratung fortgesetzt, und die Führung des kleinen Unternehmens mit "infiziert" wird.

"A successful small business consultant is one who is able to learn with his clients rather than acting as a traditional teacher who tells all and never asks or listens." ³⁾

Diese Ideen werden auch bei anderen US-Projekten zugrunde gelegt.

1) O.V. Beratungsmarkt - Spezialisten (1982), S. 60.

2) Vgl. Moon, G.C. (1977), S. 233.

3) Harper, M. (1976), S. 59.

3.3.2.3 Vergleichende Darstellung weiterer US-Projekte

Neben dem etablierten SBI-Programm wurden in jüngster Zeit in den USA spezielle Entwicklungszentren für kleinere Unternehmen ins Leben gerufen, die bei der Gründung und beim Aufbau neuer, junger Unternehmen Hilfestellung gewähren sollen und neben Durchführbarkeitsstudien (in Zusammenarbeit mit verschiedenen staatlichen Stellen) wiederum Management-Training und -Beratung anbieten.¹⁾ Hintergedanke ist auch hier, die sofortige Umsetzung neuer theoretischer Erkenntnisse und deren Erprobung in der Praxis zu praktizieren.

Bei diesen Entwicklungszentren handelt es sich um die Weiterentwicklung der 1962 an ausgewählten Universitäten geschaffenen Beratungszentren, die eine konsequente Nutzung des vom US-Staat bereits frühzeitig mit jährlich ca. 8 - 10 Mio. \$ unterstützten, betriebswirtschaftlichen Wissens praktizieren und zusätzliche Managementunterstützung für kleinere Betriebe anbieten:

"...small business persons could obtain in-depth management and technical assistance support services from 49 operational centers..."²⁾

Zusätzlich unterzogen sich z.B. allein 1980 ca. 5.000 Unternehmer an 133 Colleges einem standardisierten Managementtraining in Theorie und Praxis.³⁾

1) Vgl. Baumbach, C.M. (1983), S. 79.

2) Fatzinger, G.B. (1982), S. 41.

3) Vgl. Fatzinger, G.B. (1982), 43. M. Harper hat beispielsweise ein spezielles Trainingskonzept für den Einsatz von betriebswirtschaftlichen Beratern bei kleinsten Unternehmen entwickelt und erprobt, das zudem für die verschiedensten Problemsituationen standardisierte Checklisten für den Berater bereithält. Vgl. Harper, M. (1976), S. 1 ff.

Ein ähnlicher Weg wird in den Niederlanden an der Universität Eindhoven praktiziert. Hier erhalten kleinere Unternehmen von Wissenschaftlern und Studenten entwickelte Checklisten, die die Betriebe nach einer gewissen Schulung in die Lage versetzen sollen, nicht nur ihre eigene Situation selbst zu beurteilen, sondern auch abgestimmte Reaktionsstrategien auf Umweltveränderungen zu konzipieren und einzuschätzen.¹⁾ Im Gegensatz zu den Entwicklungen in den USA werden wissenschaftliche Hochschulen (und Fachhochschulen) in der Bundesrepublik von kleineren Unternehmen beim betriebswirtschaftlichen Informationsgewinnungsprozeß (z.B. über neue Technologien) so gut wie gar nicht benutzt, bzw. werden auch, von Ausnahmen abgesehen, keine speziellen Konzeptionen für kleine Unternehmen entwickelt und angewendet.²⁾

Wie Erhebungen des Ifo-Instituts aus dem Jahr 1981 zeigen, informieren sich nur 6 % der kleineren Unternehmen (bis 49 Beschäftigte) über neue Technologien bei den Hochschulen, die zusammen mit den staatlichen Stellen (2 %) und der Landesgewerbeanstalt (2 %), das Schlußlicht der Informationsquellen bilden.³⁾ Ein Ausschluß wissenschaft-

1) Vgl. Nagel, A. (1981), S. 119/120.

2) Ausnahmen stellen z.B. der "Miniplan" dar, der am Planungsseminar der Universität Köln entwickelt wurde oder das am Lehrstuhl BWL, insbesondere Unternehmensplanung der Universität Bamberg konzipierte System "Liquiditas". Vgl. Punkt 2.3.5 und 3.3.1.3 dieser Arbeit, S. 130 ff. bzw. 292. Vgl. auch o.V. Hochschulberatung (1983), S. 86 ff.; o.V. Kooperation (1983), S. 82 ff. und o.V. Technologieberatung (1982), S. 58 ff. Vgl. Punkt 2.4.3.1 dieser Arbeit, S. 147 f.

3) Vgl. Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 253. An erster Stelle standen Fachliteratur/Fachzeitschriften (79 %) und Informationsgespräche in der Branche mit Kunden (59 % - Mehrfachnennung möglich) - interessanterweise nahm dabei die Nutzung der wissenschaftlichen Hochschulen (und Fachhochschulen) sowie der sonstigen staatlichen Forschungseinrichtungen mit steigender Unternehmensgröße überproportional zu. Vgl. ebd. S. 254. Siehe auch Punkt 2.3.4.3 und 3.2.4.2 dieser Arbeit, S. 121 ff. bzw. S. 254 f.

licher Vertreter der Betriebswirtschaftslehre von der Realitätsgestaltung, der nach Oechsler und Wagner kennzeichnend für die bundesdeutsche Situation ist, findet im Bereich der Beratung kleiner Unternehmen in den USA nicht statt.¹⁾

"Die Ausbildung und Übung konkreter Fähigkeiten in der Praxisbewältigung beschränkt sich nicht zuletzt deshalb im heutigen Studienbetrieb auf die eigene, nämlich universitäre Praxis und deren Problemstellungen (Hausarbeiten, Klausuren, Prüfungen) als auf eine betriebliche Praxis."²⁾

Oechsler und Wagner gehen sogar soweit, daß sie der Betriebswirtschaftslehre nur dann Sinn und Legitimation zugestehen, wenn sie sich orientiert an der

"...Gestaltung der realen Lebenswelt durch Förderung von Fähigkeiten, theoretisches Wissen in praktisches Handeln umzusetzen."³⁾

Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit zwischen Hochschule, Berater und kleinen Unternehmen wurden am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Unternehmensplanung der Universität Bamberg, im Rahmen der bereits angesprochenen Einführung von Liquiditätsplanungen bei Betrieben praktiziert, wobei den beteiligten Studenten zunächst Aufgaben der Datenerfassung und -auswertung zugeteilt wurden. Einer weiteren Ausweitung dieser Kooperationen stehen aber nicht zuletzt die derzeitigen Richtlinien über die Förderung von Beratungen entgegen, die eine direkte Bezuschußung derartiger Einsätze nicht vorsehen.

1) Vgl. Oechsler, W.A. und Wagner, B. (1976), S. 94. Diese Aussage dürfte im Vergleich zu 1976 bis dato noch nichts an ihrem Gehalt eingebüßt haben - vgl. nachfolgende Überlegungen.

2) Oechsler, W.A. und Wagner, B. (1976), S. 94.

3) Oechsler, W.A. und Wagner, B. (1976), S. 94 (Hervorheb. im Original).

Anfänge einer dem US-System ähnlichen Zusammenarbeit zwischen Hochschule und kleineren Unternehmen gibt es z.B. auch im Berliner Innovations- und Gründerzentrum an der Technischen Universität Berlin und im Rahmen sogenannter "Transfer-Praktika" der Westberliner Freien Universität, bei denen Studenten (auch aus der Betriebswirtschaftslehre und nicht nur, wie bisher aus den dominierenden technischen Bereichen) in kleinen Unternehmen "zeitlich begrenzte Aufgaben" übernehmen sollen.¹⁾

Eine konsequente Weiterverfolgung dieser versuchsweisen Kooperationen könnte zu einer Institutionalisierung von "Universitätskliniken" ähnlich wie im medizinischen Bereich führen. Auch hier wurden in den USA bereits vor 10 Jahren erste Schritte durch Gründung einer solchen "Klinik" eingeleitet, wo dem Unternehmer Gelegenheit gegeben wird, eigene Probleme vorzutragen und unter wissenschaftlicher Hilfe einer Lösung näherzuführen.²⁾ Gerade für diesen Komplex könnte die nachfolgende Aussage von Ritter Gültigkeit besitzen:

"Es gibt keine schnellere und direktere Nutzung neuer betriebswirtschaftlicher und - technischer Erkenntnisse - besonders im

1) O.V. Betriebspraxis (1985), S. 22. Vgl. o.V. Deutsche Technologieparks (1983), S. 40. Das Schergewicht der Beratung soll auf dem Gründungs- und Marketingbereich liegen. Vgl. o.V. Hochschulberatung (1983), S. 88. Teilweise wird mit Kooperationen zwischen Hochschule und Wirtschaft bewußt auf die Erarbeitung von speziellen Detaillösungen für einzelne Firmen verzichtet, und nur der Abbau "struktureller Defizite" in bestimmten Bereichen angestrebt (eine Lösung, die für die USA in dieser Form nicht denkbar wäre). O.V. Uni (1985), S. 34. Teilweise beruhen solche Kooperationen auf Privatinitiativen, wie z.B. der sich aus Professoren, Bankiers und Unternehmern zusammensetzende "Bayreuther Kreis". Vgl. o.V. Starthilfe (1984), S. 26.

2) Vgl. o.V. Unternehmensberatung (1975), S. 78/79.

kleinen und mittleren Gewerbe - als durch individuelle Beratung und praxisnahe Information."¹⁾

Für die in der Bundesrepublik zum Teil vorherrschenden Forschungstraditionen seien an dieser Stelle beispielhaft die Äußerungen von Reineke und Hennecke angeführt:

"Die Beratung ist kein Spielfeld für experimentierfreudige Hochschulabsolventen,...".²⁾

Wenn also bereits Hochschulabsolventen von der Beratung abgehalten werden sollen, so dürfte dies für Studenten analog noch viel eher zutreffen. Aber auch die in technologischen Disziplinen bereits stärker forcierte Umsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen im Sinne eines "Transferbeschleunigers", wie sie z.B. durch die Konzeption von Technologieparks oder kombinierten Gründer- und Innovationszentren praktiziert wird (oder noch beabsichtigt ist), wird nicht uneingeschränkt befürwortet und zum Teil als "Amerikanisierung des Hochschulwesens" gebrandmarkt.³⁾

Für ein beratendes Unternehmen sind diese Überlegungen keineswegs nur von untergeordneter Bedeutung. Ihm muß es darauf ankommen, daß mittels der Beratungskonzeptionen eine Problemlösung längerfristiger Art herbeigeführt wird, und die Führung somit zufriedengestellt ist. Je zufriedener nämlich das Management eines kleinen Unternehmens mit der Beratungskonzeption ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer Realisierung derselben; was zur Folge hat, daß die Gesamteffizienz der betriebswirtschaftlichen Be-

1) Ritter, H. (1973), S. 214.

2) Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 16.

3) Gertoberens, K. (1984), S. 21.

ratung möglicherweise steigt. Eine vergleichende Analyse unterschiedlicher Beratungskonzeptionen muß also auch Fragen nach der Zufriedenheit der Beratenen, der Realisierungschancen und der Effizienz von Beratungen ins Kalkül ziehen; eine Beschränkung auf den eigentlichen Beratungsprozeß reicht nicht aus.

3.4 Post-Consult-Phase

Im Stadium nach dem eigentlichen Beratungsprozeß geht es darum, zunächst aus der Sicht des kleinen Unternehmens eine Beurteilung der Beratungsleistung subjektiver Art durchzuführen (inwieweit die Beratung betriebswirtschaftlichen Ansprüchen genügt, wird im vierten Teil dieser Arbeit ermittelt werden). Als wichtigste Kriterien für die Zufriedenheit werden von kleineren Unternehmen dabei das Ergebnis der Beratung im Vergleich mit der Beratungsaufgabe, der Gewinnzuwachs und Rationalisierungseffekte sowie Umsatzgrößen genannt; vor allem wird die Zufriedenheit aus eher kurzfristigen Erfolgskriterien heraus beurteilt.¹⁾ A priori kann aber nicht Zufriedenheit mit Beratungserfolg gleichgesetzt werden. Fordert man den Beratenen auf, spezielle Verbesserungen im Unternehmen (oder einen allgemeinen Erkenntnisfortschritt) zu nennen, so reduziert sich eine solchermaßen definierte Erfolgsquote von zuvor 70 - 80 % erfahrungsgemäß auf 30 - 50 %.²⁾

Verschiedentlich wird auch der Zeitaspekt der vorher stattgefundenen Beratung mit ins Kalkül gezogen. Das Ifo-Institut fand bei seinen Untersuchungen heraus, daß die unmittelbare Mitarbeit des Beraters in der Durchsetzungs-

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 44, o.S.

2) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 30.

und Verwirklichungsphase und die Längerfristigkeit des Engagements aus der Sicht des Unternehmens ausschlaggebend für den Zufriedenheitsgrad in bezug auf die Beratungsergebnisse waren.¹⁾ Im Gegensatz dazu sieht Johnston aufgrund seiner Forschungen keine Beziehung zwischen Dauer der Beratung und Ergebnis:

"There is clearly no tendency for results to get steadily better (or worse) with size of job."²⁾

Hartmann kommt bei RKW-Beratungen auf nur 2 - 3 % unzufriedene Unternehmen (aber auch unseriöse Berater sind in der Lage, Umfragen mit lauter zufriedenen Kunden zu präsentieren).³⁾ Nach neueren RKW-Untersuchungen aus dem Jahr 1981 gaben nur rund 5,5 % von 2.234 im Jahr 1981 beratenen Unternehmen an, die Beratung hätte nicht den Erwartungen des Unternehmens entsprochen; voll den Erwartungen entsprachen sogar 40 % der Fälle, weitere 36 % größtenteils (und der Rest teilweise).⁴⁾

Bei einer von Potthoff durchgeführten "Nachschauaktion" waren über 80 % von 189 befragten vom RKW beratenen Unternehmen mit der Beratung fachlich voll zufrieden; organisatorisch voll zufrieden waren sogar über 85 % der Betriebe.⁵⁾ Weiter gaben 80 % der von Potthoff befragten 189 Unternehmen an, die Verbesserungsvorschläge hätten voll der Problemstellung entsprochen; 12 % konnten wenigstens

1) Vgl. Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 291.

2) Johnston, J. (1963), S. 248.

3) Vgl. Hartmann, H. (1979), S. 138; o.V. Beraten (1980), S. 66.

4) Vgl. Rationalisierungskuratorium (1983), S. 18/19.

5) Vgl. Potthoff, E. (o.J.), S. 4.

Teile der Problemstellung in den unterbreiteten Vorschlägen bzw. Konzeptionen wiederfinden und waren somit auch teilweise zufrieden.¹⁾

Der hohe Anteil zufriedener Betriebe ist umso erstaunlicher, da nur in 50 % aller Fälle bei den RKW-Beratungen Schwachstellen ermittelt wurden (vgl. Punkt 4.3.4 dieser Arbeit, S. 381 f.).²⁾ Die beratenen kleinen Betriebe sind scheinbar auch dann zufrieden, wenn die Beratung nicht richtlinienkonform erfolgt ist.

Sicherlich dürfte bei diesen hohen Zufriedenheitsquoten auch die Tatsache eine Rolle spielen, daß das einzelne kleine Unternehmen bei RKW-Beratungen in der Regel nicht die Freiheit der Beraterwahl hat, sondern daß dieser vom RKW vorgeschlagen wird, die "Nachschauaktionen" wiederum nur im Auftrag des RKW erfolgten und die beteiligten Berater für solche Aktionen nur Unternehmen benennen, von denen sie überzeugt sind, daß die Beratung zur Zufriedenheit des Unternehmens verlaufen ist. Auch die Betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen für den Einzelhandel (BBE) geben ähnlich hohe Zufriedenheitszahlen für ihre Beratungen wie das RKW an.³⁾

Zu völlig anderen Ergebnissen kommen dagegen Szyperski und Klaile bei ihren Forschungen. Voll zufrieden war nur jedes fünfte befragte Unternehmen; rund die Hälfte der kleinen Betriebe war nur teilweise und der verbleibende Rest überhaupt nicht zufrieden.⁴⁾

1) Vgl. Potthoff, E. (o.J.), S. 5.

2) Vgl. Potthoff, E. (o.J.), S. 5.

3) Vgl. Wolff, H., Schröder, D. und Schwieter, A. (1971), S. 134.

4) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 42, o.S.

Die Unzufriedenheit wurde hauptsächlich darauf zurückgeführt, daß primär keine neuen Erkenntnisse erzielt wurden; zu hohe Kosten und Oberflächlichkeit der Beratung folgten an den nächsten Stellen.¹⁾ Den schriftlichen Befragungen zufolge verstanden nur 45 von 92 kleineren Unternehmen das vorgelegte Beratungsergebnis und konnten es nachvollziehen was unter anderem auch darauf zurückzuführen ist, daß über die Hälfte der Betriebe auf den einmal gestarteten Beratungsprozeß keinen Einfluß nehmen konnten; die Berater spielten ihr "Programm" ab, ohne vom Unternehmen gestört werden zu wollen.²⁾

"The purpose of using outside resources is to achieve an end resultat."³⁾

Unterstellt man, daß die Berater über entsprechend betriebswirtschaftliches Know-how verfügen, so gelingt es ihnen nur in jedem zweiten Fall, kontextspezifische Lösungen den Betrieben zu vermitteln (die möglicherweise zum ersten Mal in ihrer Existenz mit betriebswirtschaftlichem Wissen und Fragestellung konfrontiert werden), bzw. ist nur jeder zweite Berater in der Lage, einigermaßen nachvollziehbare Berichte abzuliefern. Verschärft wird die Situation noch dadurch, daß fast 57 % der Berater nur allgemeine Hinweise gaben (obwohl die Förderrichtlinien z.B. "konkrete Verbesserungsvorschläge" fordern) und keine spezifischen Lösungswege aufzeigten.⁴⁾

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 43, o.S.

2) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 47/51, o.S.

3) Krentzmann, H. (1981), S. 186.

4) Richtlinien (1984 b), § 4.4.1, S. 4. Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 48, o.S.

Dies führt letztendlich dazu, daß ein Drittel aller kleinen Unternehmen in Zukunft nicht mehr beabsichtigt, eine Beratung in Anspruch zu nehmen bzw. drei Viertel der Betriebe, wenn überhaupt ein Beratereinsatz erfolgen soll, eine neue Auswahl vornehmen werden und nicht mehr mit dem gleichen Berater zusammenarbeiten wollen.¹⁾

Ähnlich kritisch äußerten sich auch die von Marner befragten Unternehmen verschiedener Größenklassen. Zwei Drittel waren der Meinung, daß die angebotenen Beratungsleistungen zu wenig auf den speziellen Bedarf ausgerichtet sind, wobei dieser Anteil bei den noch nicht beratenen Unternehmen sogar 70 % überstieg (hier also gewisse Vorurteile vorhanden waren).²⁾ Zudem glaubten knapp 60 % der bereits beratenen und über 67 % der noch nicht beratenen Betriebe, die o.a. Ansicht waren, daß die Berater die konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen vernachlässigten; der Anteil der kleineren Betriebe war dabei wiederum im Vergleich zu den größeren signifikant höher.³⁾

Die Untersuchungen von Eschbach zeigen zudem, daß auch größere Unternehmen a priori nicht zufriedener mit Beratungsleistungen als kleinere Betriebe sind. Lediglich 10 % der befragten, größeren Unternehmen (im Schnitt über 800 Beschäftigte; n = 69) waren über die Erkenntnisse der Berater mehr als zufrieden; weitere 80 % empfanden die Maßnahmenvorschläge als zufriedenstellend und nur 10 % sahen die Problemlösungen als ungeeignet an.⁴⁾

1) Vgl. Szyferski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 52/53, o.S.

2) Vgl. Marner, B. (1982), S. 36.

3) Vgl. Marner, B. (1982), S. 37.

4) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 122.

Sicherlich unterliegen bei allen Untersuchungen die geäußerten Einstellungen zur Zufriedenheit in bezug auf die Beratung auch einem Wandel im Zeitablauf. Diesbezügliche Unterscheidungen wurden jedoch von den Forschern nicht gemacht, obwohl gerade sie Aufschluß über die Realisierungswahrscheinlichkeit der Beratungskonzeptionen geben könnten.¹⁾ Inwiefern es zu einer tatsächlichen Realisierung der Beratungskonzeptionen kommt und unter welchen Bedingungen dies geschieht, werden die folgenden Ausführungen zeigen.

3.4.1 Realisierung der Beratungskonzeptionen

Verschiedene Autoren sind der Ansicht, daß erst in der Realisierung der Vorschläge die eigentliche Aufgabe des Beraters zum Vorschein kommt.²⁾

"Eine Beratung mit Schwachstellenanalyse und Verbesserungsvorschlägen ist wirkungslos, wenn die Betriebsführung die Ratschläge nicht aufgreift und umsetzt, weil z.B. die fachliche Qualifikation nicht ausreicht oder keine Einsicht in die Notwendigkeit der Maßnahmen besteht."³⁾

1) So stellt z.B. Paulin ohne nähere Begründung fest: "Typically, analysts need from 6 month to 2 years to properly assess the effects of consulting engagements." - Paulin, W. L. (1980), S. 58.

2) Vgl. Mechler, H. (1974), S. 33. So ist Davidson der Ansicht, "... that the average assignment is 30 % deciding what should be done, and 70 % seeing that it gets done." - Davidson, F. (1972), S. 15.

3) Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 95.

Dabei kann aus den im vorigen Abschnitt dargestellten Aussagen über die Zufriedenheit der Beratungen nicht automatisch auf die volle Umsetzung der vorgeschlagenen Strategien in logischer Konsequenz geschlossen werden.

3.4.1.1 Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Förderungssystem und Realisierung der Beratungskonzeptionen

Ein Drittel der von Szyperski und Klaile befragten kleineren Unternehmen realisierten die Lösungsvorschläge nicht; über die Hälfte nur teilweise und rund 15 % vollends.¹⁾ Bei seiner "Nachschauaktion" stellte Potthoff fest, daß bei den vom RKW veranlaßten Beratungen, Lösungsvorschläge der Berater von rund 59 % der befragten Betriebe voll umgesetzt wurden; 18 % zum Teil und nur 15 % gar nicht (der Rest von 8 % konnte sich schon nicht mehr an die Beratung erinnern).²⁾

Eschbachs Forschungen kamen zu dem Ergebnis, daß in nur 7 % der Fälle (n = 69) Unternehmen Erkenntnisse bzw. Maßnahmenvorschläge der Berater zu 100 % umgesetzt haben; ein Viertel der Betriebe setzte die Konzeptionen weitgehend um, während 43 % Abstriche von 30 - 40 % machten (weitere 11 % setzten ca. die Hälfte der Erkenntnisse um, der Rest hingegen konnte nur einige Elemente realisieren (12 % der Befragten) bzw. kaum welche (2 %) oder keinerlei Umsetzung vornehmen).³⁾

Bei größeren Unternehmen erfolgt in 54 % aller Fälle die Realisierung durch eigene Mitarbeiter, in 32 % mit gerin-

1) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 45, o.S.

2) Vgl. Potthoff, E. (o.J.), S. 6.

3) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 127.

ger Beraterunterstützung und ansonsten mit größerer Beraterunterstützung; eine Realisierung ausschließlich durch den Berater fand in keinem der 71 von Eschbach untersuchten Fälle statt.¹⁾

Betrachtet man die nachfolgenden Aussagen über die mit der Realisierung der Beratervorschläge beauftragten Personen, so wird deutlich, daß man Eschbachs Untersuchungsergebnisse in Hinblick auf die Realisierung von Konzepten nur bedingt auch auf kleine Unternehmen transferieren kann. Trotzdem bleibt zu hoffen, daß sich der bei größeren Unternehmen festzustellende Trend, demzufolge sich Berater auch mit der Umsetzung ihrer Vorschläge beschäftigen müssen, auch irgendwann bei kleineren Unternehmen durchsetzt bzw. durch entsprechende Richtlinienänderungen forciert wird.²⁾

Zu einer interessanten Tendenzaussage hinsichtlich der Beteiligung von Beratern an der Durchführungsphase kommt Marner in seinen Untersuchungen, bei denen er feststellt, daß diese bei Unternehmen der Größenklasse von 500 - 999 Beschäftigten bei 85,7 % liegt, gegenüber 40,4 % bei Betrieben mit 50 - 99 Beschäftigten (die damit immer noch relativ groß im Vergleich zur Abgrenzung in dieser Arbeit sind - vgl. Punkt 2.1.2, S. 21).

„Bei den letzteren muß befürchtet werden, daß die Beratung die Phase der Durchführung gar nicht erst erreicht hat.“³⁾

Da jedoch gerade kleine Unternehmen oft einen chronischen Mangel an ausreichend betriebswirtschaftlich qualifizier-

1) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 127.

2) Vgl. o.V. Beratungsstil (1983), S. 74.

3) Marner, B. (1982), S. 34.

tem Personal haben (vgl. Punkt 2.4.1.1 und 2.4.2 dieser Arbeit, S. 135 ff. bzw. S. 143 ff.), wäre eher eine tendenziell stärkere Beteiligung der Berater bei der Realisierung von Konzepten in kleineren als bei größeren Unternehmen zu erwarten gewesen. Hier scheint das bereits erwähnte Unabhängigkeitsstreben wieder stärker in den Vordergrund zu treten (vgl. Punkt 3.2.4.3 dieser Arbeit, S. 255 f.). Das kleine Unternehmen läßt sich zwar in bestimmten Fragen äußerstenfalls noch einen Ratschlag eines Experten geben; die tatsächliche Umsetzung behält man sich jedoch selbst vor.

Hinzu kommt, daß die Berater, wie Befragungen von Lindenau et al. ergeben haben, tatsächlich von ihren eigenen Fähigkeiten und Kenntnissen sehr überzeugt sind und keinerlei Abstriche oder Kompromisse bei der möglichen Realisierung eingehen wollen (76 % aller Berater sind der Überzeugung, für die meisten Beratungsaufträge und Klientenstrukturen über entsprechende Konzepte und Methoden zu verfügen).¹⁾ Fast die Hälfte aller Berater verneinte die Frage, ob sich während der Arbeit manchmal das Problem ergeben hätte, daß zur Realisierung der Aufgaben die erforderlichen Spezialkenntnisse nicht ausreichten; 4 % der befragten Berater versuchten trotz des Eingeständnisses, über Spezialwissen zu verfügen, aus eigener Kraft die Probleme zu lösen, während der Rest den Unternehmen die Herbeiziehung eines Experten zumindest empfahl oder selbst konsultierte (vgl. Punkt 3.2.1.2/6. dieser Arbeit, S. 207).²⁾ Da eine Mithilfe des Beraters bei der Realisierung offiziell nicht bezuschußt wird, können die Ergebnisse der Befragungen von Lindenau et al., wenn überhaupt, dann nur

1) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 49.

2) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 47.

für kleine Unternehmen im Bereich der nicht bezuschußten Beratung relevant sein. Die Berater gaben zu 44 % an, bei Realisation mitzuarbeiten bzw. eine solche zu überwachen (22 %).¹⁾

Umso bedauerlicher ist es, daß gerade in dieser kritischen Phase, die sich beim kleineren Unternehmen angesichts der geringen Lern- und Umsetzungsfähigkeiten über einen längeren Zeitraum erstrecken kann, im Gegensatz zu den USA, keinerlei bezuschußte Unterstützung gewährt wird. Die von den Studententeams aufgestellten Beratungskonzeptionen haben, wie Untersuchungen von Paulin ergeben, keineswegs schlechtere Realisierungschancen wie die "professioneller" Berater. Paulin analysierte Beratungen, die bei 34 kleineren Unternehmen von ebenso viel Studentengruppen mit insgesamt 101 Studenten (unter der Leitung von fünf Professoren aus drei Universitäten) durchgeführt worden sind.²⁾

Nach Art und Weise befragt, wie die Arbeiten der Studententeams umgesetzt werden, nahmen 12 % der untersuchten Betriebe einen direkten Gebrauch vor, 21 % zogen eine "evolutionäre" Anwendung vor, während knapp ein Drittel eine eher "indirekte" Realisierung durchführte (das verbleibende restliche Drittel sah keine Verwendungsmöglichkeit für die Ergebnisse).³⁾ Die Realisierungsintensität beträgt im Durchschnitt 32 bzw. 38 %, d.h. durchschnittlich 32 % aller Konzeptionen wurden realisiert, bzw. 38 % wurden umgesetzt oder sollten noch implementiert werden.⁴⁾

1) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 48.

2) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 7.

3) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 77/78.

4) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 79. Zur Effizienz dieser Beratungen vgl. Punkt 3.4.2.7 dieser Arbeit, S. 344 ff.

Die Forschungen von Paulin zeigen aber ferner, daß das Problem der Realisierung von Beratungskonzeptionen auch bei anders gestalteter Förderstruktur auftritt, wenngleich hier die Abhilfemöglichkeiten wesentlich einfacher zu handhaben sind, als dies in der Bundesrepublik der Fall ist.

3.4.1.2 Divergierende Auffassungen und Einsichten zur Realisierung von Beratungskonzeptionen

Die herrschende Meinung im anglo-amerikanischen Forschungsbereich über die betriebswirtschaftliche Beratung läßt sich wie folgt charakterisieren:

"Implementation is the final major step in carrying out management consulting assignments, and the basic purpose of the assignment from the client's point of view."¹⁾

Wenn in der betriebswirtschaftlichen Beratung auch eine Methode zur Implementierung von Veränderungen gesehen wird, so kann sie sich nicht auf die Bereitstellung eines Berichtes und/oder Strategieempfehlungen beschränken:

"..., the issue is not 'Which strategy is best for this environment?' but, rather, 'How do we fully implement this strategy?'"²⁾

Hier liegt jedoch in der Beratungspraxis eine Schwachstelle, die besonders kleinen Unternehmen hart zusetzt. Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß verschiedentlich in Übereinstimmung von Betrieb und Berater gewisse Implementierungsaktivitäten in das Beratungshonorar "einkal-

1) Kubr, M. (1977), S. 159.

2) Hambrick, D.C. (1983), S.10. Vgl. Moore, G.L. (1984), S. 5.

kuliert" werden, um einen minimalen Spielraum bei auftretenden Problemen auch nach offiziellem Abschluß der Beratung zu haben.

"Die kritische Phase fast jeder Beratung liegt zwischen der Abgabe der Vorschläge in Berichtsform, ihrer Verabschiedung und Durchführung. Denn es ist gerade bei Beratungen ein großer Unterschied, was vorgeschlagen und was tatsächlich getan wird."¹⁾

Verschärfend kommt für das kleine Unternehmen hinzu, daß - selbst wenn es an erfahrene Berater/Beratungsunternehmen gerät - keineswegs automatisch eine Garantie bezüglich der Realisierung der Konzepte vorhanden ist.

"Even experienced consultants are often weakest in the implementation stage."²⁾

Greiner führt dies auf die völlig veränderten Anforderungen zurück, die an den Berater in der Realisierungsphase gestellt werden; der Berater ist eher ein Analysierer als ein Macher ("Doer" - wie beispielweise der Unternehmer im kleinen Betrieb).³⁾ Trotz ihrer praktischen Bedeutung gerade bei kleinen Unternehmen wird auch in der Betriebs-

1) Mechler, H. (1974), S. 31.

2) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 269.

3) Vgl. Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 269. Ähnliche Überlegungen lassen sich auch anhand der Typologie von Miles & Snow anstellen (vgl. Punkt 2.4.1.2 dieser Arbeit, S. 140 ff.). Higdon vergleicht den Berater in plastischer Weise mit einem Eunuchen, der zwar sagen kann, wie etwas zu machen sei, es selber aber nicht tun könne. Vgl. Higdon, H. (1971), S. 45. Anders dagegen Hollai: "Ein guter Berater ist sicher auch ein guter Unternehmer, ...". Hollai, S. G. (1961), S. 26/27. Eine konträre Haltung zu Hollais Erkenntnissen vertritt Davidson, der davon ausgeht, daß auch einem erfolgreichen Berater die Qualifikation eines Unternehmers fehlt, wie vice versa gilt: "...it can also be said that the successful entrepreneur rarely has the makings of a good consultant." - Davidson, F. (1972), S. 42. Vgl. auch Punkt 3.2.1.6 dieser Arbeit, S. 221.

schaftslehre selbst der eigentlichen Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse durch den Berater verschiedentlich nur sekundäre Bedeutung zugemessen bzw. ist diese umstritten:

"Durchführung und Kontrolle der Beratervorschläge sind Nebenfunktionen und insofern nicht konstitutiv für die Beratungsfunktion und den Beruf des Beraters."¹⁾

Kennedy sieht dies ähnlich, wenn er ausführt:

"consultants don't make decisions, clients do, ...".²⁾

Krebs folgert daraus, daß die "letzte Verantwortung" aus der Beratung immer beim Klienten liegt, dieser auch die rechtlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen zu tragen hat und allein schon deshalb einem stärkeren Engagement des Beraters in der Realisationsphase skeptisch gegenübersteht.³⁾

Auch Kakabadse plädiert nicht für eine automatische Involvierung des Beraters im Realisationsprozeß:

"However, it may be pertinent to contact the client to find out how the situation has developed."⁴⁾

Möglicherweise kann sich nämlich hier ein weiterer Auftrag für den Berater abzeichnen. Krentzmann geht mit seinen Überlegungen noch einen Schritt weiter. Er fordert nicht nur die Implementierung einer Lösung durch den Berater:

1) Hammerschmidt, J. (1964), S. 4. Vgl. Hollai, S.G. (1961), S. 76.

2) Kennedy, A.A. (1979), S. 22.

3) Krebs, D. (1980), S. 135.

4) Kakabadse, A.P. (1983), S. 9.

"Ideally, the consultant should leave behind not only a creative solution with the corrective measures successfully implemented but also some new management or technical skills shared with the company's staff as a useful heritage."¹⁾

Nicht ganz so weit geht Kelley, der aber auch das Schwergewicht der Beratung im Bereich der Implementierung sehen will:

"There is more emphasis on implementation."²⁾

Er setzt sich dafür ein, daß neue Technologien (neu hier relativ für das beratene Unternehmen gebraucht) nicht nur als "black box" im Unternehmen eingeführt werden (z.B. eine Liquiditätsplanung), sondern diese vom Berater für den Betrieb auch praktikabel und anwendungsfähig gestaltet werden müssen.³⁾ Noch härter formuliert es Zeller, der vom betriebswirtschaftlichen Berater verlangt, daß er neben der Erarbeitung "handfester, durchführungsreifer Lösungsvorschläge" die Fähigkeit besitzen muß,

"... Vorschläge an Ort und Stelle in die Tat umzusetzen."⁴⁾

Die Forderung Hellfors, neben einer Realisierung der Beratungskonzeption vom Berater zusätzlich Effizienzkontrollen zu verlangen, die z.B. in eine Revision der einmal getroffenen Vorschläge münden könnten, ist so gesehen, nur

1) Krentzmann, H. (1981), S. 187.

2) Kelley, R.E. (1981), S. 2.

3) Vgl. Kelley, R.E. (1981), S. 115.

4) Zeller, W.E. (1972), S. 36. Guilino und Ophoff sind der Ansicht, daß bei Sanierungen das Schwergewicht der Beratung auf der Durchsetzung von Konzepten liegen muß (verbunden mit einer laufenden Hilfestellung für das Management). Vgl. Guilino, E. und Ophoff, R. (1983), S. 259.

die logische Weiterentwicklung der Gedanken von Zeller.¹⁾

Zum Teil liegen die Ursachen für eine fehlende Realisierung aber relativ eindeutig im Sphärenbereich des kleinen Unternehmens. Jay empfiehlt den Betrieben nur dann einen Beratungsvertrag abzuschließen, wenn diese von vornherein die Absicht haben (und natürlich über die entsprechenden Ressourcen verfügen), die vorgeschlagenen Strategien zu verwirklichen.²⁾ Wenn von Anfang an in der Führung die feste Überzeugung besteht, auch nach der Beratung alles beim alten zu belassen, so sollte eine Beratung entweder gar nicht durchgeführt, oder der Berater fairerweise diesbezüglich informiert werden, um eine entsprechend geänderte Beratungskonzeption anbieten zu können und somit auch ohne Realisierungszwang zu einem effizienten Ergebnis zu kommen.

Wie die Effizienz einer Beratung im konkreten Einzelfall beurteilt werden kann, wird im folgenden untersucht werden.

3.4.2 Effizienz der Beratungskonzeptionen

"Der Erfolg (Nutzen) bzw. die Effizienz einer Beratung ist in aller Regel nur schwer zu umreißen und nur ganz selten zu quantifizieren."³⁾

Bereits 1979 stellte Richter fest, daß diesbezüglich erst wenige empirische Untersuchungen unter Zugrundelegung unterschiedlicher Erfolgskriterien durchgeführt wurden.⁴⁾

1) Vgl. Hellfors, S. (1976), S. 252.

2) Vgl. Jay, A. (1977), S. 85.

3) Marner, B. (1982), S. 44. Vgl. Kienbaum, G. und Meissner, D. (1979), S. 109 ff.

4) Vgl. Richter, M. (1979), S. 132.

Wie der Forschungsauftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft an das Ifo-Institut zeigt, fängt man erst jetzt an, Theoriedefizite zu beheben und empirische Erhebungen durchzuführen, um so einen Überblick zu bekommen, inwieweit z.B. die bezuschusste Unternehmensberatung (für die 1983 rd. 23 Mio. DM Subventionen gewährt wurden) zu einer Verbesserung der (betriebswirtschaftlichen) Situation der kleinen Unternehmen (und nicht nur der finanziellen Lage der Berater) beigetragen hat.¹⁾

Die Arbeiten auf diesem Sektor gestalten sich besonders schwierig, da Änderungen, gleich welcher Art, die aus der Arbeit des Beraters resultieren, nicht in allen Fällen quantifizierbar sind.²⁾

3.4.2.1 Quantitative und qualitative Effizienzindikatoren

Zu einer recht pauschalen Erkenntnis über die Beratungseffizienz kommt Wohlgemuth:

"Im Übrigen sind Urteile über die Effizienz genauso schwierig, wie die Beratungssituationen verschieden sind."³⁾

Er fordert deshalb, die Effizienz am "Grad der Zielerreichung" zu messen.⁴⁾

Klein-Blenkers sieht die Effizienzproblematik nicht nur auf die Beratung allein beschränkt:

1) Vgl. Bundesminister (1984), S. 1.

2) Vgl. Kelley, R.E. (1981), S. 97.

3) Wohlgemuth, A.C. (1982), S. 153.

4) Wohlgemuth, A.C. (1982), S. 153.

"Die Wirkung von Fördermaßnahmen läßt sich...nur schwer zahlenmäßig messen."¹⁾

Relativ einfach ist die Effizienzmessung, wenn das Beratungsziel z.B. Erhalt staatlicher Fördermittel (in Form von Finanzierungshilfen oder Zuschüssen) war. Der "Wert" der Beratung ergibt sich aus den gegenüber der Marktverzinsung erzielten Zinsvorteilen unter Abzug der Beratungskosten. Schwieriger ist dagegen die Messung eines (zusätzlichen) qualitativen Beratungserfolges, z.B. aufgrund eines vermittelten besseren Verständnisses über betriebliche Zusammenhänge.²⁾

Aus der Sicht von befragten kleinen Unternehmen gilt für die Erfolgs- bzw. Effizienzindikatoren eine ähnliche hierarchische Strukturierung, wie dies in bezug auf die Zufriedenheit der Beratung der Fall ist (vgl. S. 312). Der Erfolg der Beratung soll aus der Sicht der Betriebe primär an den Faktoren Gewinn, Rationalisierungseffekte und Umsatzveränderung meßbar sein; auch hier herrscht also eine kurzfristige, an "hard facts" orientierte Denkweise vor.³⁾

Verschiedentlich schließen sich auch betriebswirtschaftliche Forscher diesem Kontext an und sehen, wie McKenna und Oritt, als "ultimate indicator" für die Effizienz einer Beratung das Überleben der Unternehmung oder diesbezügliche Gewinnveränderungen an.⁴⁾

1) Klein-Blenkers, F. (1982), S. 406 (Hervorhebung im Original).

2) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 64.

3) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 34, o.S.

4) McKenna, J.F. und Oritt, P.L. (1981), S. 22. Anderer Ansicht ist dagegen Eschbach, der so weit geht, zu behaupten, daß ein erfolgreicher Beratereinsatz nur dann vorliegt, "...wenn er <der Berater - Anmerk. d. Autors> einen positiven Wandel, eine Änderung von Bewußtsein und Situation bewirkt." Eschbach, T.H. (1984), S. 121.

In diesen Bereich lassen sich z.B. die Forschungen von Banks einordnen. Von 50 mehr oder weniger kleineren Unternehmen (50 % hatten bis zu 25 Beschäftigte, der Rest bis zu 200 Mitarbeiter) die Beratungsleistungen in Anspruch genommen hatten, war bei 34 Betrieben im Drei-Jahres-Zeitraum ein Umsatzwachstum von 10 - 170 % (kumuliert) festzustellen (davon acht Unternehmen mit 70 - 170 %iger Steigerung), daß nach Ansicht der Führung der Unternehmen auf die Beratung zurückzuführen war (der Rest der Betriebe gab an, daß der Einsatz von Beratern einer von verschiedenen Faktoren gewesen sei, der das Wachstum beeinflusst habe).¹⁾ Diese Effizienz-Ergebnisse ließen Banks zum Schluß kommen, daß Beratungsleistungen ("outside services") einen Faktor darstellen, der das Wachstum eines kleinen Betriebes beeinflusst, was auch von den befragten Betrieben selbst eingesehen wird (und zwar tendenziell umso mehr, je größer die Betriebe waren):

"Virtually all firms considered that small firms ... should in general make better use of available outside services where and when appropriate."²⁾

Higdon legt sich nicht wie Banks auf einen bestimmten Zeitraum fest, sondern spricht nur allgemein davon, daß viele Jahre vergehen können, bis die Resultate der Maßnahmen des Beraters zu sehen sind.³⁾ Natürlich werden gerade von kleinen Unternehmen kurzfristige und greifbare Ergebnisse relativ höher eingeschätzt, als eher längerfristig wirkende, strukturelle Veränderungen (z.B. Empfehlung der Aufnahme eines tätigen Mitgesellschafters).

1) Vgl. Banks, R.H. (1978), S. 170/195.

2) Banks, R.H. (1978), S. 239/240.

3) Vgl. Higdon, H. (1971), S. 42.

Anlässlich seiner empirischen Forschungen fand bereits Johnston 1963 heraus:

"The real, long .. term benefit of consultants, however, lies probably not so much in the measurable short-run changes in productivity and costs as in the inculcation of an enquiring habit of mind and a continuing search for ever better ways of dealing with the industrial and commercial problems of tomorrow."¹⁾

In diesem Zusammenhang taucht das Problem auf, ob der betriebswirtschaftliche Berater das empfehlen soll, von dem er überzeugt ist, es hilft dem kleinen Unternehmen längerfristig (z.B. die Aufgabe des Geschäftes, um größere Verluste zu vermeiden, die bei Fortführung kumuliert auftreten werden und z.B. standort- und/oder unternehmerbedingt sind), oder das, von dem er weiß, daß es der Betrieb akzeptiert, weil kurzfristige Effekte erzeugt und somit in den Augen des beratenen Unternehmers "Erfolge" erzielt werden (und dem Berater möglicherweise sogar ein (Anschluß-) Auftrag erteilt wird).²⁾

3.4.2.2 Kontextspezifische Einflußfaktoren

Die Lösung dieses Problems hängt stark von den verwendeten Sprachspielen ab, da die Effizienz des Beratungsprozesses und seines Ergebnisses (ebenso wie die Zufriedenheit über die Beratung) allgemein vom Grad der Unterschiedlichkeit der in der Berater-Klienten-Beziehung auftretenden Kontexte bestimmt wird. Berater, die sich des Sprachspiels kleiner Unternehmen annehmen und sich, beispielsweise aufgrund eigener Erfahrungen, in die Lage der Füh-

1) Johnston, J. (1963), S. 249.

2) Vgl. Turner, A.N. (1982), S. 125.

rung hineinversetzen können, haben es bei ihren Klienten wesentlich einfacher auch unpopuläre Entscheidungen durchzusetzen als solche, denen diesbezügliche Fähigkeiten fehlen und damit nicht auf der "gleichen Wellenlänge" mit ihren Klienten liegen.¹⁾ In solchen Problemsituationen spielt dann neben dem Inhalt der Beratungskonzeption auch deren Vermittlung eine wichtige Rolle.

Da, wie das Ifo-Institut es ausdrückt, "transferiertes Wissen" meist nicht "direkt anwendbar" ist, sieht Zeller einen Beratungserfolg erst dann gegeben, wenn die Umsetzung erfolgt ist, und die Konzeption eine erste Bewährungsprobe im Betrieb bestanden hat.²⁾ Aufgrund des Kontextunterschiedes werden von kleinen Unternehmen als "praxisfremd" und zu "wissenschaftlich" Erkenntnisse aus Bereichen zunächst abgelehnt, die in Punkt 2.3 dieser Arbeit, S. 67 ff. besprochen wurden, wenn keinerlei zusätzliche Übersetzungsleistungen angeboten werden; die hierauf basierenden Konzeptionen bleiben wirkungslos und führen zu keiner Effizienz bei den potentiellen Anwendern, den kleinen Betrieben.³⁾

Wird diese Transferleistung jedoch erbracht, und fühlt sich das kleine Unternehmen vom betriebswirtschaftlichen Berater verstanden, dann steht der Akzeptanz (und der Effi-

1) Vgl. Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), S. 443. Sh. auch Punkt 3.2.1.2/3. dieser Arbeit, S. 200. Eine Kontextgleichheit bei Berater und kleinem Unternehmen dürfte nicht, wie Eschbach, T.H. (1984), S. 57 annimmt, die Regel, sondern eher die Ausnahme darstellen.

2) Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 281. Das Ifo-Institut sieht die Umsetzung bzw. Einführung neuer Technologien bei kleinen Unternehmen als größte Schwierigkeit an. Vgl. ebd. S. 296; Zeller, W. E. (1972), S. 36.

3) Vgl. Gross, W. (1983), S. 80. Siehe Punkt 3.2.1.6 dieser Arbeit, S. 224.

zienz) auch wissenschaftlicher Konzeptionen nichts mehr entgegen.

"The university origin of the product adds credibility and prestige, which help the consultant sell the products..."¹⁾

Effizienzhindernisse können aber nicht nur durch die unterschiedlichen Sprachspiele bedingt sein, sondern sind z.B. auch im Bereich der Einstellungen zu finden.

"Many consultants have personal preferences and predispositions that influence their choices or even govern their tendencies to intervene in a certain way."²⁾

Eine effiziente betriebswirtschaftliche Beratung wird diese Einflüsse in die Gesamtkonzeption mit einbeziehen und ihre Existenz nicht leugnen oder versuchen, sich nur auf die Anwendung von Techniken zu beschränken (z.B. Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens). Ein gewisses psychologisches "Gespür" in bezug auf die Realisierungsmöglichkeiten und die Bedürfnisse des kleinen Unternehmens scheint für eine effiziente Beratung unerlässlich zu sein:

"...sensitivity to the feelings and personal needs of clients is important."³⁾

Was bereits in der Abgrenzung der Beratung angedeutet wurde, (vgl. Punkt 3.1 dieser Arbeit, S. 176 ff.), trifft für

1) Moore, G.L. (1984), S. 32. Siehe Punkt 3.2.4.2 dieser Arbeit, S. 255.

2) Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), S. 458. Ähnlich äußert sich Dickson, J.W. (1982), S. 19: "...the consultant's values and interpretations will affect the outcomes derived by the client supposedly on the bias of client values and expectations."

3) Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), S. 42.

die Effizienz von Beratungskonzeptionen ebenfalls zu. Sie hängt entscheidend von der Persönlichkeit des Beraters, seinen Kenntnissen und Erfahrungen ab, wie natürlich auch vice versa von der zu beratenden Person bzw. der geeigneten Kooperationsbereitschaft.¹⁾

Andere betriebswirtschaftliche Forscher sehen die Effizienz einer Beratung eher in Hinblick auf die erzielten (positiven) Veränderungen in bezug auf den status quo, wobei hier natürlich in den meisten Fällen die Frage der Kausalität und Adäquanz, d.h. welche Veränderungen allein oder zu welchen Teilen auf den Beratereinsatz zurückzuführen sind, schwer beurteilbar ist.²⁾

3.4.2.3 Erzielte Veränderungen als Effizienzmaßstab

"Causing change is the essence of consulting. Without the accomplishment of change, consulting remains a parasitic profession."³⁾

Ähnlicher Auffassung ist Turner, der einen befragten Berater zitiert:

"To me, effective consulting means convincing a client to take some action."⁴⁾

Bei den zuletzt genannten Forschern steht der Gedanke im Vordergrund, das kleine Unternehmen zu irgendeiner, betriebswirtschaftlich sinnvollen Handlung zu veranlassen,

1) Vgl. Hollai, S.G. (1961), S. 49; Johnston, J. (1963), S. 237; Szyferski, N. und Klaile, B. (1982), S. 75.

2) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 81.

3) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 270. Vgl. auch Mechler, H. (1974), S. 156.

4) Turner, A.N. (1982), S. 126.

um es somit aus seiner Lethargie aufzuschrecken, ganz egal, welches tatsächliche "Ergebnis" dabei erzielt wird, und ob die speziell vom Berater vorgeschlagene Alternative auch in die Realität umgesetzt wird.

"Besides, if the client selects a different alternative, at least it has decided to act."¹⁾

Keill spricht in seinen Ausführungen davon, daß der gute Berater

"... dem Beratenen aufgibt, eine endgültige Entscheidung zu treffen...";

wichtig ist aber auch nach seiner Ansicht, daß eine Entscheidung getroffen und entsprechend agiert wird.²⁾

Beurteilt man die Effizienz einer Beratung jedoch nur anhand der erzielten Veränderungen und folgt man gleichzeitig den Ergebnissen der Forschungen von Moore, der mittels einer Fallstudie den Einsatz von verschiedenen Beratern in einem Unternehmen über einen Zeitraum von 10 Jahren aufzeigte, so kommt man zu negativen Aussagen über die Wirksamkeit betriebswirtschaftlicher Beratungen:

"Overall, the consultants had little or no impact on changing the organization."³⁾

Ansichts dieser Erkenntnisse wird verständlich, warum die in der betriebswirtschaftlichen Literatur immer wieder er-

1) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 279.

2) Keill, E. (1980), S. 44.

3) Moore, G.L. (1984), S. 153.

hobene Forderung, ein Berater solle nach dem Erfolgsprinzip arbeiten (und honoriert werden) oder nur solche Aufträge übernehmen, bei denen - zumindest aus Beratersicht - ein positives Resultat erzielbar ist, schwer realisierbar ist.¹⁾ Ein seriöser Berater wird nach Wells Meinung nie eine Erfolgsgarantie abgeben:

"A good consultant will only guarantee his or her best effort."²⁾

Das Hauptargument gegen eine stärker erfolgsbezogene Vorgehensweise des Beraters kommt jedoch aus den Reihen der kleinen Unternehmen selbst. Sie sind aufgrund ihres Unabhängigkeitsstrebens nicht gewillt, den Erfolg mit Dritten zu teilen, da sie sich auf diese Art und Weise wieder erneut in Abhängigkeiten begeben würden (vgl. Punkt 3.2.4.3 dieser Arbeit, S. 255 f.).

3.4.2.4 Effizienzbeeinflussende Nebenbedingungen

Szyperski und Klaile führen die Vielzahl der vom Berater nicht zu beeinflussenden Nebenbedingungen als Grund an, der eine Effizienzgarantie des Beraters unmöglich macht (und auch einen Verschuldenszuweis bei Fehlschlagen der Beratung praktisch ausschließt).³⁾ Die Arbeit des Beraters wird aber nicht nur von externen Nebenbedingungen beeinflusst (angesichts knapper Haushaltsmittel werden z.B. Förderprogramme gekürzt, die mit Beraterhilfe beantragt wurden), sondern vom Berater selbst gehen auch (meist unerwünschte und schwer vermeidbare) Nebeneffekte aus.⁴⁾

1) Vgl. Hollai, S. G. (1961), S. 63.

2) Wells, R.G. (1983), S. 146.

3) Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), S. 80.

4) Vgl. Moore, G.L. (1984), S. 129.

So entstehen für das kleine Unternehmen (selbst bei Bezuschußung) Kosten für die Beratung, die zu Liquiditätsabflüssen führen, was besonders in der Gründungs- oder Saniierungsphase die Situation für das Unternehmen (zunächst) verschlechtern kann:

"... und die einzig unbestreitbare Aussage über die Inanspruchnahme einer Unternehmensberatung ist die, daß sie Geld kostet."¹⁾

Die Beratung kostet aber auch Zeit; eine für den Unternehmer besonders knappe Ressource (vgl. Punkt 2.3.4 dieser Arbeit, S. 109 ff.), die in den entsprechenden Effizienzuntersuchungen nicht berücksichtigt wird, obwohl gerade der Zeitverlust, der anlässlich einer Beratung, die nicht die gewünschte Effizienz hatte, entsteht, vom beteiligten Management oft als schwerwiegender bewertet wird, als die tatsächlich zu zahlenden Beratungskosten (vgl. Punkt 3.2.4.1 dieser Arbeit, S. 250 ff.). Die Gesamtsituation, in der sich das Unternehmen befindet, kann also durchaus nach erfolgter Beratung schlechter als vorher sein.

"Yet the external consultants sometimes create more problems than they solve..."²⁾

Inwieweit betriebswirtschaftliche Beratungen aber nicht nur Kosten verursachen, sondern auch effizient für den

1) Higdon, H. (1971), S. 62. Unterstellt man z.B., daß eine Beratung keinerlei Nebeneffekte hervorruft, die eigentliche Aufgabenstellung gelöst wird, und das Unternehmen nun die Fähigkeit besitzt, zukünftige Probleme selbst zu bearbeiten, so hat sich der Berater, wie Krebs es ausdrückt, "wegberaten": "Konsequent gedacht, bedeutet Unternehmensberatung jedoch nichts anderes als das Bemühen, sie überflüssig werden zu lassen." - Krebs, D. (1980), S. 120. Vgl. auch Tilles, S. (1961), S. 92.

2) Moore, G.L. (1984), S. 130.

Anwender sind, darüber wurden verschiedene empirische Untersuchungen angestellt, die im folgenden kurz umrissen werden, um auch eine Einordnungs- bzw. Vergleichsmöglichkeit für die im vierten Teil dann durchzuführende eigene Analyse bieten zu können.

3.4.2.5 Überblick über verschiedene Effizienzuntersuchungen

Empirische Forschungen des Instituts für Mittelstandsfor-
schung zeigen u.a., daß Betriebe mit überdurchschnittli-
cher Gewinnentwicklung in der Vergangenheit z.B. Inten-
sivberatungen fast doppelt so häufig genutzt haben, wie
solche mit schlechter Gewinnentwicklung.¹⁾ Hier wird bei
kleineren Unternehmen, die eine Bereitschaft zum betriebs-
wirtschaftlichen Beratereinsatz erkennen lassen (bzw. ei-
nen solchen engagieren), eine generelle, im Vergleich zur
Konkurrenz größere Aufgeschlossenheit gegenüber neueren
Ideen und/oder ein Kommitment in Hinblick auf wirtschaft-
lichen Erfolg gesehen.²⁾ Die in der Prognos-Studie aus
dem Jahr 1971 veröffentlichten Ergebnisse der durchge-
führten Fragebogenaktionen und Gespräche legen den Schluß
nahe:

"Unternehmen, die die ihnen gebotenen Beratungsmöglichkeiten nut-
zen, sind sowohl hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Entwicklungs-
chancen im Durchschnitt günstiger zu beurteilen, als Unternehmen,
die diese Möglichkeiten nicht nutzen."³⁾

Bereits 1960 zitierten Krentzmann und Samaras die amerika-
nische Beratungsorganisation ACME, die festgestellt hatte,

1) Vgl. Klein-Blenkers, F. (1981), S. 151/152.

2) Vgl. Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 91.

3) Wolff, H., Schröder, D. und Schwietert, A. (1971), S. 121/122.

daß diejenigen Unternehmen, die Berater benutzten, die erfolgreichsten waren.¹⁾ Möglicherweise lassen sich in den verschiedenen Beratungskonzeptionen, die im vierten Teil dieser Arbeit analysiert werden, Indizien finden, die Aufschluß geben, ob tatsächlich beratene kleine Unternehmen erfolgreicher (im Vergleich zur nichtberatenen Konkurrenz oder zum Vorberatungsstadium) sind. Erste Hinweise in diese Richtung ergeben die nachfolgenden Erkenntnisse von Mortsiefer, Potthoff und Johnston:

1. Effizienzuntersuchungen von Mortsiefer

Mortsiefer kommt in seinen Untersuchungen zum empirisch fundierten Ergebnis, daß zum einen Beratungsleistungen meistens von ohnehin schon gut geführten Betrieben angefordert werden mit der Absicht, noch besser zu werden und zum anderen sich immer wieder der gleiche Kreis aufgeschlossener Anwender identifizieren läßt, die in der Regel auch staatliche Fördermaßnahmen auf weiteren Gebieten in Anspruch nehmen.²⁾ Die Abb. 24 zeigt eine Erfolgsbeurteilung von durchgeführten Beratungsmaßnahmen. Besonders interessant ist dabei, daß über die Hälfte aller befragten kleinen Unternehmen einer Beratung nur begrenzten Erfolg zumessen, was Mortsiefer zum Schluß kommen läßt, daß eine Anhebung des Qualifikationsstandards der in der Beratung tätigen Personen notwendig sei.³⁾

1) Vgl. Krentzmann, H.C. und Samaras, J.N. (1960), S. 129.

2) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 3/15.

3) Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 94.

- Angaben in Prozent -

Erfolgsbeurteilung	Beschäftigtengrößenklassen				Betriebe insgesamt
	1 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 499	
Deutlich spürbarer Erfolg	24,6	32,5	35,1	39,3	32,4
Begrenzter Erfolg	52,2	52,5	51,4	50,8	51,7
Kein Erfolg	7,3	5,0	2,7	1,7	4,3
Erfolg nicht feststellbar	15,9	10,0	10,8	8,2	11,6
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Erfolgskoeffizient (EK) ¹⁾	1,5	1,7	1,8	1,8	1,7
Alle Betriebe, die Beratungsmaßnahmen genutzt haben	abs. 69 in % 73,4	40 78,4	37 80,4	61 87,1	207 79,3

1) Es handelt sich um einen Erfolgskoeffizienten (EK). Der Koeffizient wurde als gewogenes arithmetisches Mittel gebildet. Beurteilung des Erfolges entsprechend den Alternativen im Erhebungsbogen: "Deutlich spürbarer Erfolg" = 3; "Begrenzter Erfolg" = 1; "Kein Erfolg" = 0. Haben z.B. alle in die Analyse einbezogenen Betriebe den Erfolg einer Förderungsmaßnahme mit "Deutlich spürbarer Erfolg" eingestuft, so ergibt sich für den Koeffizienten der Wert EK = 3,0; entsprechend nimmt der Koeffizient den Wert EK = 0 an, wenn in allen Fällen "Kein Erfolg" vorliegt. Die Alternative "Erfolg nicht feststellbar" beinhaltet nicht unmittelbar eine Erfolgsbewertung; sie wurde nicht in die Berechnung des Erfolgskoeffizienten einbezogen.

Abb. 24: Erfolgsbeurteilung von Beratungsmaßnahmen ¹⁾

2. Effizienzuntersuchungen von Potthoff

104 (von 189) von Potthoff befragte Betriebe waren der Ansicht, daß nach der RKW-Beratung die Leistung generell gestiegen sei; 21 konnten zumindest in Teilbereichen einen Leistungsanstieg verzeichnen, während ca. 30 % keine Leistungssteigerung feststellten. ²⁾ Insgesamt waren 63 Unternehmen (bzw. deren befragte Führungsmitglieder) der Meinung, daß solche leistungssteigernde Maßnahmen quantifizierbar seien (z.B. Lohn- und Zeitersparnisse, Kosteneinsparungen, -senkungen bzw. Umsatzsteigerungen), während sich 59 Betriebe diesbezüglich negativ äußerten, und 12 kleinere Betriebe nur teilweise meßbare Wirkungen zu erkennen glaubten. ³⁾

1) Quelle: Mortsiefer, H.-J. (1980), S. 89.

2) Vgl. Potthoff, E. (o.J.), S. 5.

3) Vgl. Potthoff, E. (o.J.), S. 17. Vgl. S. 312.

3. Effizienzuntersuchungen von Johnston

Erste richtungsweisende Effizienzuntersuchungen größeren Umfangs im Beratungsbereich wurden bereits 1963 von Johnston durchgeführt, der rund 604 Unternehmen analysierte, die von den vier größten Beratungsfirmen Englands beraten worden waren.¹⁾ Er unterschied drei Klassen:

- Klasse A (37 % der Betriebe): quantitatives Ergebnis nicht erkennbar ("feasible"),
- Klasse B (16 % der Betriebe): quantitatives Ergebnis erkennbar, aber tatsächlich null ("nil or blank"),
- Klasse C (47 % der Betriebe): quantitatives Ergebnis erkennbar und tatsächlich positiv.²⁾

In der Klasse A, bei der ein Ergebnis der Beratung nicht meßbar war, rangierten generelle Managementprobleme mit 25 % der Fälle an der Spitze (z.B. auch Fragen der Organisationsstrukturgestaltung).³⁾ In der Klasse B waren Produktions- (32 %) und Personalprobleme (26 %) am häufigsten zu finden; daß keine quantifizierbaren Ergebnisse erzielt wurden (obwohl dies hier im Gegensatz zu A möglich gewesen wäre), lag bei 41 % der Betriebe in der Aufgabenstellung begründet (z.B. nur erste Übersicht durch Berater angestrebt), zu 16 % an den vom Management der beratenen Unternehmen nicht akzeptierten und daher nicht realisierten (und auch zu keinem positiven Ergebnis führenden) Vorschlägen und zu 14 % an der frühzeitigen Beendigung

1) Vgl. Johnston, J. (1963), S. 237 ff.

2) Vgl. Johnston, J. (1963), S. 238.

3) Vgl. Johnston, J. (1963), S. 240.

bzw. Suspendierung des Beraters.¹⁾ Beratungsfälle der Klasse C (hauptsächlich auch wiederum Personal- und Produktionsprobleme) führten zu einem vorzeig- und meßbaren Wandel im Unternehmen, wobei als Maßstab für den Erfolg ein Produktivitätsanstieg (gewichtet mit Mannstunden) angenommen wurde.²⁾ Der durchschnittliche Produktivitätsanstieg aufgrund der Beratung lag bei 53 %, das untere Quartil bei 30 %, das obere bei 70 %, was bedeutet, daß in der Hälfte aller 211 Beratungsfälle, die der Klasse C zugeordnet wurden, Produktivitätssteigerungen zwischen 30 und 70 % zu verzeichnen waren.³⁾

Drückt man diese Erfolge in monetären Größen aus, die sich aus direkten Ersparnissen für das Unternehmen, den ergänzenden Gemeinkosten-Einsparungen und dem Nettogewinn aus zusätzlichen Umsätzen zusammensetzen, und stellt diese in Beziehung zu den gezahlten Honoraren, so ergibt sich ein "ROH" ('H' steht hier für Honorar) von 206 % pro Jahr.⁴⁾ Ähnlich ausführliche Forschungen wurden erst wieder knapp zwei Jahrzehnte später von Robinson praktiziert.

3.4.2.6 Effizienz des Beratereinsatzes im Bereich der strategischen Planung

Robinson analysierte die Effizienz von Beratungen in einem bestimmten Anwendungsbereich, dem Gebiet der strate-

1) Vgl. Johnston, J. (1963), S. 241.

2) Vgl. Johnston, J. (1963), S. 242/246.

3) Vgl. Johnston, J. (1963), S. 243.

4) Vgl. Johnston, J. (1963), S. 243/245. Im Rahmen des SBI-Beratungsprogramms in den USA läßt sich sogar, wie allgemeine Kosten-Nutzen-Analysen ergeben haben, durch den Einsatz von Studenten eine Wertschöpfung von sechs Dollar pro aufgewendeter Dollar erreichen.
- Vgl. Moon, G.C. (1977), S. 233.

gischen Planung bei kleineren Unternehmen. Eine Testgruppe von 101 kleineren Betrieben erhielt kostenlose Management Beratung im Rahmen des Small Business Development Center (SBDC)-Programms durch Teams, die sich aus professionellen Beratern, Professoren und Studenten zusammensetzten.¹⁾

Zwei Kontrollgruppen von je 101 bzw. 61 Unternehmen, die in ihrer Struktur mit der Testgruppe übereinstimmten und repräsentativ aus den RMA Annual Statement Studies und dem Northeast Georgia Bookkeeping Service (BKS) ausgewählt worden waren, wurden nicht beraten.²⁾ Ziel der Forschungen war es, die relative Effektivitätsverbesserung zwischen beratenen und nicht beratenen Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum anhand ausgewählter, in früheren Untersuchungen als zur Unterscheidung geeignet befundener Kriterien, wie z.B. Wachstum, Rentabilität und Produktivität, festzustellen.³⁾

Wie folgende Abb. 25 zeigt, konnte die erste Hypothese - es besteht kein Unterschied zwischen beratenen und nicht beratenen Unternehmen - aufgrund der durchgeführten t-Tests verworfen werden; der Anstieg im Bereich der Nettorentabilität (NPOS) war nach der Beratung bei den beratenen OBSP-Gruppen signifikant höher als bei den nicht beratenen RMA-Kontrollunternehmen.⁴⁾

1) Vgl. Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 80 ff., insbes. S. 83.

2) Vgl. Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 85.

3) Vgl. Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 88/89.

4) Vgl. Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 89/90.

	Mean Sales	Mean NPBT ^a	Mean NPOS ^b %	t	df	p
Pre-OBSP time period						
OBSP firms	\$252,724	\$10,018	4.40	-.77	200	.44 ^c
RMA firms	\$225,710	\$13,683	6.04			
Post-OBSP time period						
OBSP firms	\$279,959	\$24,636	8.79	2.31	200	.03 ^c
RMA firms	\$226,110	\$13,877	6.09			

^aNet profit before taxes over the time period in which total sales were generated.

^bNPOS = (net profit before taxes)/total sales.

^cAlthough the profitability (NPOS) of OBSP and RMA firms was not significantly different before OBSP, OBSP firms had a significantly (.05 level) higher profitability than RMA firms after engaging in OBSP ($p < .03$).

Abb. 25: Vergleich zwischen beratenen und nicht beratenen Betrieben¹⁾

Aber auch die zweite Hypothese - es existiert nach der Beratung keinerlei Unterschied in den verschiedenen Effektivitätsbereichen - konnte, wie aus Abb. 26 zu ersehen ist, gemäß den Ergebnissen der Multivarianzanalyse (MANOVA), zurückgewiesen werden.²⁾

MANOVA: $F(4, 140) = 4.40$		$p = .002$			
Duncan's follow-up procedure:					
	Sales ^a	ROS ^b	Employees ^c	Productivity ^d	
Pre-OBSP time period					
OBSP mean	\$270,764	16.23	5.82	\$41,768	
BKS mean	\$290,197	20.52	5.83	\$54,977	
Post-OBSP time period					
OBSP mean	\$297,955	17.76	6.40	\$45,869	
BKS mean	\$296,910	18.21	6.12	\$58,091	
Change					
OBSP	29.1%	1.53	20.9%	\$ 3,299	
BKS	3.9%	-2.31	5.4%	\$ 3,144	
Significant difference ^e	SD@.05	SD@.05	SD@.05	NSD	

^aTotal sales or revenue for matching pre- and post-OBSP time periods.

^bReturn on sales = (net profit before taxes + owner compensation)/total sales.

^cNumber of full-time-equivalent employees.

^dSales per employee over pre- and post-OBSP time periods.

^eUsing Duncan's New Multiple Range Test to isolate sources of overall difference found in the MANOVA procedure.

Abb. 26: Vergleich unterschiedlicher Effizienzgrößen zwischen beratenen und nicht beratenen Unternehmen³⁾

1) Quelle: Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 90.

2) Vgl. Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 90.

3) Quelle: Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 90.

Aufgrund seiner Forschungen gelangt Robinson zum Schluß:

"The tentative conclusion of this story is that small businesses should incorporate outsiders into their planning and strategic decision making on a regular, repititive basis."¹⁾

Effizienzuntersuchungen bezüglich des Einsatzes von Studententeams wurden auch von Paulin durchgeführt.

3.4.2.7 Effizienz von Studententeams bei Beratungen

Paulin versucht die von kleinen Unternehmen gegen den Einsatz von Studenten vorgebrachten Vorurteile zu widerlegen, die hauptsächlich mit der angeblich mangelnden Qualifikation und dem fehlenden Problemverständnis der Studenten begründet werden.²⁾

Bei knapp zwei Drittel der 34 untersuchten Fälle (vgl. Punkt 3.4.1.1 dieser Arbeit, S. 321) wurde die Beratung als mehr oder weniger erfolgreich angesehen, während Effizienzquoten "professioneller" Berater seinen Forschungen zufolge nur bei 30 - 40 % liegen (Dobson kommt hingegen auf eine 80 %ige Erfolgsquote), wobei in den erfolgreichereren Fällen (42 %) die von den Studententeams ermittelten Ergebnisse von den Unternehmen auch angewendet wurden.³⁾ 15 % der Beratungen mußten als kompletter Fehlschlag bezeichnet werden, während der Rest von 21 %

1) Robinson, R.B.Jr. (1982), S. 91.

2) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 4. Nach Moons äußern sich im Schnitt nur ca. 10 - 15 % der US-Betriebe negativ über die Beratungen von Studenten und begründen dies hauptsächlich mit der ihrer Ansicht nach mangelnden Qualifikation der Studenten. Vgl. Moon, G.C. (1977), S. 233.

3) Vgl. Dobson, J.T. (1962), S. 103; Paulin, W.L. (1980), S. 12/333.

als zum größten Teil mißlungen anzusehen war.¹⁾ Interessanterweise hatten dabei das Alter, die Erfahrung oder der spezielle Typ des beratenen Klienten keinen Einfluß auf die Erfolgsquote der Beratung.²⁾

Für Studententeams und beratene Unternehmen konnten gleichermaßen als wichtigste Effizienzfaktoren die spezifischen Einstellungen, Interessen und Motivationen der Beteiligten isoliert werden, die letztendlich dazu führten, daß ohne gute zwischenmenschliche Beziehung ("interpersonal relations") kein Beratungserfolg möglich war, was übrigens auch Reineke und Hennecke für die Bundesrepublik feststellten:

"Der persönliche Kontakt ist entscheidend."³⁾

36 % der beratenen Unternehmen, die die Arbeiten der Studenten ablehnten und 50 % derjenigen, die sie akzeptierten, sahen die persönliche Beziehung als Schlüssel für ihre Entscheidung an; die verwendeten Techniken scheinen allesamt nur eine sekundäre Rolle zu spielen.⁴⁾

Den eigentlichen Output, z.B. die schriftlich fixierte Beratungskonzeption in Berichtsform, hielten nur 18 von 34 Unternehmen für günstig ("favorable"), obwohl, wie bereits ausgeführt, 65 % der Betriebe die Beratung für insgesamt

1) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 12/334.

2) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 13.

3) Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), S. 54 (Hervorhebungen im Original). Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 14. Nach Evans lassen sich die für eine effiziente Beratung notwendigen Bewußtseins- und Situationsänderungen umso leichter durchführen, je besser die Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient ist. Vgl. Evans, S. (1982), S. 8.

4) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 340.

erfolgreich ansahen.¹⁾

"Nevertheless, mechanical and structural management techniques built into the sample courses appeared to impact only the student course ratings, not the client success ratings."²⁾

Natürlich kann auch der Umkehrschluß gezogen werden: Je besser die verwendete Konzeption in den Kontext der Führung des kleinen Unternehmens paßt, desto eher wird sich das oben geschilderte, positive Vertrauensverhältnis zwischen Beratern und Unternehmen entwickeln können, und damit die Bedeutung der Beratungskonzeption im engeren Sinn in den Hintergrund drängen.

Wie die zuletzt angeführten, empirischen Untersuchungen von Robinson und Paulin zeigen, sind die US-amerikanischen Forscher auf dem Gebiet der Effizienzanalyse von Beratungsprozessen zu interessanten Ergebnissen gekommen, denen ein bundesdeutsches Pendant fehlt, obwohl auch die US-Forscher (wie auch ihre Kollegen aus anderen Ländern) die eigentliche inhaltliche Seite der angewendeten Beratungskonzeptionen als Black-box betrachten und sich, neben der Analyse verfügbarer Daten (z.B. Umsatzentwicklung), fast ausschließlich auf Befragungen der beteiligten Berater und Unternehmen verlassen bzw. wie Moore, auf die Erforschung weniger, verschiedener Konzepte in einem Unternehmen beschränken.³⁾ Durch die im folgenden vorgenommene Analyse unterschiedlicher Beratungskonzeptionen soll dieses bestehende Erkenntnisdefizit abgebaut werden.

1) Vgl. Paulin, W.L. (1980), S. 15/85.

2) Paulin, W.L. (1980), S. 340. Sonfield sieht in einem entsprechenden "pre-consulting"-Training der Studenten und in einer sorgfältigen Überwachung durch die Dozenten und Professoren während der Beratung einen wichtigen Faktor für die Effizienz der Projekte. Vgl. Sonfield, M.C. (1981), S. 5.

3) Vgl. Moore, G.L. (1984). Vgl. S. 334 dieser Arbeit.

Vierter Teil

Vergleichende Analyse verschiedener Beratungskonzeptionen

Bei seinen Untersuchungen kommt Eschbach zum Ergebnis,

"... daß die Mehrzahl der großen Beratungsfirmen einer intensiven Analyse ihrer Tätigkeit wenig aufgeschlossen gegenüberstehen".¹⁾

Er begründet dies damit, daß die Unternehmen weniger Angst vor der Aufdeckung von Qualitätsmängeln haben, sondern selbstentwickeltes und aus Wettbewerbsgründen zu schützendes Know-how anbieten.²⁾ Für kleine Beratungsfirmen vermutet Eschbach, daß sie selten mit eigenen Methoden antreten, sondern Rückgriff auf allgemeine, betriebswirtschaftlich bekannte und praktizierte Techniken nehmen.³⁾

Mit ähnlichen Problemen hatten sich auch Lindenau et al. zu beschäftigen. Von 1.500 1978 ausgesandten Fragebögen zur Unternehmensberatung kamen von den Beratern nur 115 auswertbare Bögen zurück, was die Autoren zur Prüfung der Frage veranlaßte, ob die geringe Nettorücklaufquote von 9 % nicht nur Zufall ist, sondern auf die (restriktive) Informationspolitik der Berater rückführbar sein könnte.⁴⁾

"Man muß immer damit rechnen, daß sich diejenige Personen, die einem Fragebogen zurücksenden, nach einer Reihe von Merkmalen erheblich von denjenigen unterscheiden, die das nicht tun..."⁵⁾

1) Eschbach, T.H. (1984), S. 13.

2) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 13.

3) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 134.

4) Vgl. Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), S. 3/4.

5) Mangold, W. (1967), S.64. Zudem kann bei den auf Befragungen basierenden Auswertungen nie ausgeschlossen werden, daß das tatsächliche Verhalten der Betriebe und/oder Berater von den geäußerten Einstellungen abweicht (Stichwort Validitätsproblematik). Vgl. Scheuch, E.K. (1973), S. 67.

Aber erst Eschbach hat richtigerweise erkannt, daß an die Beratungskonzeptionen der verschiedenen Firmen von außen, durch Interviews oder schriftliche Befragungen, aus den oben angeführten Gründen nicht näher heranzukommen ist; somit entschloß er sich zu einer teilnehmenden Beobachtung bei wenigstens einem Beratungsunternehmen und zog hieraus den Hauptteil seiner wissenschaftlichen Erkenntnisse.¹⁾

Eine Weiterverfolgung der von Eschbach und Lindenau et al. praktizierten Strategien erscheint in bezug auf die Gewinnung neuer betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse über die Beratung kleiner Unternehmen nicht erfolgversprechend, da die Struktur von Beratungskonzeptionen a priori nicht durch eine Einzelfallstudie oder durch Befragungen ermittelt werden kann, sondern sich erst in der Applikation, den Resultaten in Berichtsform zeigt.²⁾ Die nachfolgenden Ausführungen präsentieren einen Abriß über die gewählten Untersuchungsmethoden, die sich als logische Konsequenz aus dem bisher Dargestellten ergeben, und die erzielten Ergebnisse.

4.1 Untersuchungsmethoden

Es mußte eine Untersuchungsmethode gewählt werden, die zum einen gewährleistet, daß die Parteien (beratene kleine Unternehmen und Berater) nicht durch die Anwesenheit des Forschers in ihrem Verhalten beeinflusst werden, zum anderen aber auch dem Erkenntnisstreben des Forschers Rechnung trägt.

1) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 14. Die Konsequenz für die von Eschbach gewählte Forschungstechnik lautete: "Die Entscheidung für ein Beratungsunternehmen, ..., zieht den Ausschluß aller anderen nach sich." - Eschbach, T.H. (1984), S. 14.

2) Vgl. Gross, H. (1983), S. 2.

"Die Inhaltsanalyse ist eine nonreaktive Methode; es besteht keine Interaktion Forscher - Untersuchter, es können keine Verzerrungen durch eine Erhebungssituation auftreten."¹⁾

Da - wie bereits im Punkt 3.3.1 dieser Arbeit, S. 269 ausgeführt - für eine Förderung der Beratung kleiner Unternehmen die Abgabe eines Beratungsberichtes bei der zuständigen Leitstelle von staatlicher Seite verlangt wird, bietet sich eine Inhaltsanalyse dieser Berichte als geeignete Untersuchungsmethode in Hinblick auf die gewünschte Erkenntniserzielung an.

"Die Analyse vorliegender Dokumente dient gleichsam als Ersatz für eigene Beobachtungen."²⁾

Wie die Forschungen von Eschbach und Lindenau et al. gezeigt haben, sind eigene Beobachtungen im Beratungsbereich praktisch undurchführbar, womit sich eine weitere Begründung für die Inhaltsanalyse als Untersuchungsmethode anführen läßt:

"Die Inhaltsanalyse wird jedoch oft gerade dann angewandt, wenn zur direkten Ermittlung der interessierenden nicht-sprachlichen Daten keine Möglichkeit besteht ...".³⁾

Eine zeitraumbezogene Analyse der Beratungsberichte bietet aber noch weitere Vorteile. Der Forscher erhält neben einem Einblick in verschiedene Beratungskonzeptionen zusätzlich noch die Problemstruktur kleiner Unternehmen aus Beratersicht offengelegt.

1) Friedrichs, J. (1984), S. 317.

2) Mangold, W. (1967), S. 71.

3) Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1978), S. 153.

"Die Analyse von sprachlichem Material erlaubt aus diesem Grunde Rückschlüsse auf die betreffenden ... nicht sprachlichen Phänomene zu ziehen."¹⁾

Bereits im Vorfeld dieser Arbeit zeichnete sich ab, daß die Leitstellen und ihre "Erfüllungsgehilfen", wie Handwerks- bzw. Industrie- und Handelskammern in den Richtlinien bezeichnet werden, a priori nicht bereit waren, unbekannten Externen selbst aus wissenschaftlichen Zwecken heraus und unter Zusicherung strengster Anonymität Einblick in die Beratungsberichte zu gewähren.²⁾

Als Ausweg bot sich hier die Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses in einer mit der Berichtsanalyse de facto beauftragten Institution an, der Handwerkskammer für Oberbayern (de jure ist der Bayerische Handwerkstag als Vertretung des Gesamthandwerks auf Landesebene vom Zentralverband des Deutschen Handwerks, der als Leitstelle in den Richtlinien über die Förderung von Beratungen aufgeführt ist, beauftragt worden - eine Unterscheidung, die für den weiteren Verlauf unbedeutend ist und auf deren Konsequenzen schon unter Punkt 3.2.2.3 dieser Arbeit, S. 236 f. eingegangen wurde).³⁾

Ganz im Sinne einer Aktionsforschung konnte so ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Forscher und beauftragten Leitstellenmitarbeitern aufgebaut werden, um zum einen die bei der Begutachtung der Beratungsberichte angewandten Kriterien kennenzulernen (vgl. z.B. Punkt

1) Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1978), S. 151.

2) Vgl. Richtlinien (1984 b), § 6.1.1, S. 4.

3) Vgl. Richtlinien (1984 b), Anlage 2, S. 6. Vgl. zur Handwerkskammer Gress, W. et al. (1982), S. 379 ff. Die Handwerkskammer selbst ist die "... gesetzliche Berufsstandsvertretung des Gesamthandwerks im Kammerbereich." - Gress, W. et al. (1982), S. 381.

3.3.1.1 dieser Arbeit, S.272) und zum anderen natürlich auch den Inhalt der Beratungsberichte - ganz im Sinn einer Einzelfallstudie - strukturell, funktional und kausal analysieren zu können, was dann bestimmte Merkmalskonstellationen- bzw. Typenbildungen ermöglichte.¹⁾ Die dabei praktizierte konkrete Vorgehensweise wird im folgenden beschrieben.

4.1.1 Stichprobenwahl

Bei den Untersuchungen wurde eine methodologische Vorgehensweise gewählt, die auch bei der betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen praktiziert wird bzw. werden sollte:

"Consultants are not anthropologists, but the latter's approach is useful."²⁾

In bezug auf die gewählte Themenstellung und die erfolgte Abgrenzung (vgl. Punkt 2.1 dieser Arbeit, S. 18) erschien der Handwerksbereich am ehesten für eine diesbezügliche Vorgehensweise geeignet zu sein. Die durchschnittliche Betriebsgröße im Handwerk in Bayern liegt bei 7,2 Beschäftigten; in 83,3 % der Betriebe sind weniger als 10 Beschäftigte tätig.³⁾ 30 % aller Erwerbstätigen Bayerns sind in Handwerksbetrieben beschäftigt, die 40 % aller Betriebe

1) Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 170 ff.; Mangold, W. (1967), S. 26, 27, 53 und 72. Um zur Inhaltsanalyse zu kommen, mußte die direkte, aktiv-teilnehmende Beobachtung (jedoch - wegen der erwünschten Validität - von verdeckter Art) als vorgeschaltete bzw. begleitende Untersuchungsmethode gewählt werden. Vgl. König, R. (1973), S. 12, 13, 46 und 47.

2) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 256.

3) Vgl. Fleißner, K. (1983), S. 10/11.

Bayerns stellen und in denen 20 % aller Umsätze der gewerblichen Wirtschaft erzielt werden.¹⁾

Zudem werden alle bezuschuften Beratungen im Bereich des Handwerks in ganz Bayern über den Bayerischen Handwerkstag bzw. die Handwerkskammer für Oberbayern abgewickelt, während z.B. die Industrie- und Handelskammer München nur für ihren Kammerbezirk zuständig ist; somit über wesentlich begrenztere Transparenz in Hinblick auf das Beratungsgeschehen verfügt, und bei einer hier durchgeführten Erhebung ein gewisser regionaler Bias (z.B. Dominanz des Standortes München) in den Beratungsberichten zu befürchten gewesen wäre.

Da allein während der Tätigkeit des Autors bei der Handwerkskammer in den ersten drei Quartalen 1983, 164 Beratungsberichte zu analysieren und zu bearbeiten gewesen wären, und dies den Umfang dieser Arbeit gesprengt hätte, mußte eine Auswahl getroffen werden. Die praktizierte Auswahlmethode sollte sicherstellen, daß die aus der Stichprobe gewonnenen Erkenntnisse über die verschiedenen Beratungskonzeptionen sich auch auf die Grundgesamtheit verallgemeinern bzw. generalisieren lassen ("Repräsentations-schluß").²⁾ Werden z.B. kontinuierlich alle in einem Monat eingereichten Beratungsberichte untersucht, so ist die Wahrscheinlichkeit, zwei oder mehr Berichte von einem einzelnen Berater zu erhalten, extrem gering im Vergleich z.B. zu einem Jahreszeitraum als Untersuchungsperiode. Bei der ersten Variante wären aber auch Aussagen praktisch unmöglich, die zumindest zwei Beratungsberichte von einem Berater zur Voraussetzung haben, um so er-

1) Vgl. Fleißner, K. (1983), S. 4, 6 und 8.

2) Friedrichs, J. (1984), S. 125. Vgl. Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1978), S. 69.

kennen zu können, ob der betreffende Berater mit Standardlösungen und -konzeptionen auf die unterschiedlichsten Problemstellungen verschiedener kleiner Unternehmen reagiert.

Um zumindest eine theoretische Möglichkeit auf diesbezügliche Erkenntnisgewinnung zu wahren, wurden als Untersuchungszeitraum das Jahr 1982 und die ersten drei Quartale von 1983 festgelegt.¹⁾ Insgesamt wurden in dieser Periode 254 Beratungsunterlagen an das Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft in Eschborn weitergeleitet. Die Beratungsberichte wurden numeriert und eine Stichprobe von 36 Einheiten gemäß Zufallszahlentabelle gezogen.²⁾ Anschließend erfolgte eine detaillierte Analyse dieser Konzeptionen nach den im folgenden Kapitel beschriebenen Kriterien.

4.1.2 Analysekriterien

Bei dem hier eingeschlagenen Untersuchungsprogramm war sich der Autor der Tatsache voll bewußt, daß Forscher immer in irgendeiner Weise Realitäten konstruieren, die verwendeten Daten oder angestellten Beobachtungen theoriebeladen und aufgrund der gewählten methodologischen Erhebungsweise ebenfalls "konstruiert" sind, damit die aufzustellenden oder bereits aufgestellten Theorien "empirisch immun" werden.³⁾ Gerade bei der Inhaltsanalyse läuft

1) Die zeitliche Beschränkung sollte sicherstellen, daß nur neueste Konzeptionen von Beratern untersucht wurden, die im Untersuchungszeitraum noch "aktiv" tätig waren.

2) Vgl. Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1978), S. 70/71; Yamane, T. (1976), S. 140/141 und Tab. 14, S. 842. Die Stichprobe ist nach Clauß und Ebner im statistischen Sinn (unter Berücksichtigung der Grundgesamtheit) ausreichend groß. Vgl. Clauß, G. und Ebner, H. (1977), S. 176/177.

3) Stegmüller, W. (1980), S. 76. Vgl. ebd. S. 51; Peter, P.J. und Olson, J.C. (1983), S. 120/122.

der Wissenschaftler Gefahr, nur Textmerkmale zu registrieren, die seine Hypothese bekräftigen.¹⁾ Deshalb muß vor der eigentlichen Analyse der Beratungsberichte ein Rahmenkatalog von Kriterien festgelegt werden, der sicherstellt, daß

- a) jede untersuchte Konzeption gleich beurteilt wird,
- b) alle in bezug auf die Thematik relevanten Erkenntnisse extrahiert werden, und
- c) eine Überprüfung der Resultate durch Dritte möglich ist.

Die Analyse der Beratungskonzeptionen beginnt mit Aussagen eher statistischer Natur, die relativ problemlos und leicht erhebbar sind (z.B. Branchen der untersuchten Betriebe, Zahl der Beschäftigten, Umsatz). Sie widmet sich anschließend der Frage nach den Beratungsschwerpunkten. Hierbei fließen sicherlich schon erste Wertungen des Forschers ein, da bereits qualitative Aspekte im Vordergrund der Ermittlungen stehen. Durch strikte Festlegung der Abgrenzungskriterien der Schwerpunkte an der Systematik des zweiten Teils dieser Arbeit soll dennoch versucht werden, den o.a. Anforderungen nach Gleichheit, Vollständigkeit und Überprüfbarkeit weitmöglichst Rechnung zu tragen.

Für den schwierigsten Teil dieser Arbeit, der Einzelanalyse der Beratungskonzeptionen mit integriertem Vergleich zu anderen Berichten, die nicht vom gleichen Berater und/oder Beratungsunternehmen zu stammen brauchen, mußten sämtliche bislang gewonnenen Erkenntnisse über den Bereich kleiner Unternehmen und den Beratungssektor eingesetzt werden. Zudem wurde eine Unterscheidung nach formellen, allgemein logischen und speziell betriebswirtschaftlich-methodologischen Kriterien vorgenommen.

1) Vgl. Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1978), S. 151.

Zur Verdeutlichung dieser Analysekategorien dienen die nachfolgenden Beispiele, die je nach untersuchter Konzeption, noch individuell erweitert bzw. gekürzt wurden.

Analysekriterien:

- äußere Form:
 - Lesbarkeit (z.B. der handschriftlichen Auswertungen, von bereits mehrfach kopierten Seiten oder Formularen),
 - Dimensionierung von Tabellen und/oder Diagrammen (z.B. mit Hinweis "in TDM"),
 - Verwendung unterschiedlicher Schrifttypen und/oder -stärken (z.B. bedingt durch den modulartigen Einsatz gleicher Text-/Anhangteile bei verschiedenen Konzeptionen).
- innere Logik:
 - richtlinienkonformer Aufbau (z.B. Trennung zwischen Ist-Analyse und Soll-Zustand),
 - Begründung bzw. Nachvollziehbarkeit der Aussagen (etwa durch Angabe von Quellen, Erläuterungen zu Rechnungen oder Beispielen),
 - Vorhandensein eines konkreten Bezuges der getroffenen Erkenntnisse zum beratenen Unternehmen.
- Methodologie:
 - Ist-Analyse:
 - Struktur des Unternehmens (z.B. Rechtsform, Beschäftigte, Standort), Konkurrenz- und Umweltdarstellung,
 - Jahresabschlußanalyse mit Zeit- und Branchenvergleichen, zeitnaher Status,
 - Bildung von Kennzahlen,
 - eigene empirische Erhebungen oder nur Auswertung bereits vorhandenen Datenmaterials (z.B. aus Jahresabschlüssen),
 - Identifikation der tatsächlichen Schwachstellen (Ursachen erforscht oder nur Symptomkennzeichnung).

- Soll-Zustand:

- Gesamtplanung für den beratenen Betrieb (strategisch/operativ), Spezialplanungen (z.B. Finanz-/Liquiditätsplanung), Insellösungen (z.B. Vorgabe von Zuschlagsätzen für die Kalkulation) oder Aufzählung isolierter Verbesserungsvorschläge ohne pragmatischem Gehalt,
- Prämissendokumentation,
- Angabe von Planungshorizont, Geltungsdauer, Bezugszeit etc.,
- Alternativenentwicklung, Sensitivitätsprüfung (z.B. mittels EDV),
- Ermittlung von Erfahrungseffekten.¹⁾

Trotz der erfolgten Anführung beispielhafter Analysekriterien darf nicht übersehen werden, daß speziell die Validität der gewählten Untersuchungsmethode, bzw. der aus der Inhaltsanalyse gewonnenen Erkenntnisse, schwer zu prüfen ist:

"Hierzu wäre der Nachweis notwendig, daß der Analytiker die Bedeutung der einzelnen sprachlichen Einheiten so verstanden hat, wie sie von ihren Produzenten gemeint war (und von ihren Empfängern aufgefaßt wurde)..."²⁾

Durch die im folgenden beschriebene Aufteilung der Untersuchung nach quantitativen und qualitativen Merkmalen soll zudem eine optimale Reliabilität als Voraussetzung für die erforderliche Konsistenzprüfung geschaffen werden.³⁾

1) Vgl. Yelle, L.E. (1976), S. 147 ff.

2) Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1978), S. 161.

3) Vgl. Friedrichs, J. (1984), S. 102.

4.2 Analyse quantitativer Merkmale

Die hier durchgeführte Analyse bezieht sich auf ausgewählte quantitative Strukturdaten der beratenen Unternehmen, der Berater/Beratungsunternehmen selbst und der Berichte, soweit sie aus den letzteren ermittelbar waren. Da als dominierende Untersuchungsmethode die Inhaltsanalyse festgelegt wurde, und die nachfolgenden Ausführungen somit lediglich einem besseren Verständnis der Rahmenbedingungen dienen sollen, beschränkte sich der Autor in den folgenden Kapiteln auf einfachste statistische Verfahren.

4.2.1 Struktur der beratenen Unternehmen

Unter den 36 Betrieben die beraten worden sind, waren Heizungsbauer/Klimatechniker mit fünf Nennungen, gefolgt von Hoch- und Tiefbauunternehmen mit vier Nennungen, am häufigsten vertreten. Des Rest der beratenen Unternehmen verteilte sich annähernd gleichmäßig auf 20 weitere Gewerbebereiche, wie z.B. Friseure, Maschinenbauer, Schlosser, Drucker.

30 der untersuchten Betriebe beschäftigten insgesamt 450 Mitarbeiter (inkl. Inhaber - in drei Fällen war im Beratungsbericht keine Beschäftigtenzahl angegeben; beim Rest handelte es sich um Existenzgründungsberatungen). Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl betrug somit 15 Beschäftigte; da ein Betrieb jedoch 80 Beschäftigte hatte und ein weiterer 32,5, ergab sich eine rechtsschiefe Verteilung. In diesem Fall ist die Verwendung eines Medians aussagefähiger. Jener lag bei 10; was bedeutet, daß die Hälfte der untersuchten Betriebe 10 oder weniger Mitarbeiter umfaßte.

Der nach den Richtlinien maßgebliche Umsatz im letzten Geschäftsjahr vor Antragstellung (Ziffer 3.1.1 der Richtlinien über die Förderung von Unternehmenberatungen) lag insgesamt bei DM 40.951.180,- (n = 33, ohne die drei Existenzgründer).

Dies entspricht einem Durchschnitt von DM 1.240.944,- Umsatz je Betrieb p.a. Der Median lag bei DM 928.869,-.

Sieht man einmal von den drei Existenzgründungsberatungen ab, so wird deutlich, daß trotz staatlicher Unterstützung auf den Durchschnitt bezogen erst Betriebe beraten werden, die eine gewisse Größenordnung erreicht haben (die über derjenigen des durchschnittlichen Gesamthandwerks liegt - vgl. voriges Kapitel, S. 351). Erst wenn infolge des Wachstums und der erreichten Größe betriebswirtschaftliche Probleme auftauchen, die aufgrund der relativen Neuartigkeit für das Unternehmen nicht mehr aus eigener Kraft bewältigt werden können, wird ein Beratereinsatz erwogen. Aus den Aktionen der Berater bzw. den abgelieferten Berichten lassen sich zudem einige Strukturdaten über die Berater/Beratungsunternehmen ableiten, ohne zuvor eine detailliertere Inhaltsanalyse vornehmen zu müssen.

4.2.2 Struktur der Berater-/Beratungsunternehmen

Durchgeführt werden die Beratungen zum einen von fünf Beratungsunternehmen, die in der Rechtsform "GmbH" konstituiert sind. Eine Gesellschaft B (vgl. Abb. 27, S.362), arbeitet nur mit angestellten Beratern (Dipl.-Kaufmann bzw. - Betriebswirt), zwei kooperieren mit freiberuflichen Mitarbeitern, die zu zwei Dritteln keine (Fach-) Hochschulbildung haben und eine weitere hat nur ihren (nicht akademischen) Gesellschafter-Geschäftsführer. Unternehmen R arbeitet zumindest mit einem angestellten akademischen Berater; für die Berichte Nr. 33, 34 und 36 konnte anhand der Identität der Handschrift in den Auswertungen zur Kostenrechnung (BAB) und Finanzplanung nur festgestellt werden, daß diese den Bericht dominierenden Teile vom Berater H stammen müssen; ob jener zum Zeitpunkt der Beratungen

angestellt war oder als freiberuflicher Mitarbeiter tätig war, läßt sich mittels der Berichte allein nicht eruieren (da aber die Bilanzanalyse bei den o.a. Konzeptionen eine andere Handschrift aufweist, wurde möglicherweise in diesen Fällen ein zweiter Berater hinzugezogen, über den keine näheren Angaben gemacht werden können und der bei den folgenden Auswertungen, wegen des untergeordneten Anteils seiner Leistungen an der Gesamtkonzeption, nicht berücksichtigt wird).

Weiter operierten 10 Einzelberater (die Hälfte ohne Hochschul-/Fachhochschulabschluß) in eigener Regie bei den untersuchten Betrieben und weitere zwei Einzelberatungsunternehmen setzten freiberufliche Mitarbeiter (ohne Fach-/Hochschulabschluß) ein. Knapp 31 % der untersuchten 36 Beratungsberichte wurden von Akademikern verfaßt (7 von Dipl.-Kaufleuten, 2 von Dipl.-Volkswirten und 2 von Dipl.-Ingenieuren), ein Viertel von Fachhochschulabsolventen (3 von Dipl.-Betriebswirten, 6 von graduierten Ingenieuren), der Rest der Berater verfügte über keine berufsspezifische Ausbildung. Insgesamt kamen 24 Berater zum Einsatz.

Festzuhalten bleibt, daß fast 42 % der Beratungen von Beratern absolviert worden sind, die keine Fach-/Hochschulbildung hatten. Ferner werden betriebswirtschaftliche Beratungen auch von Technikern unternommen. Sie hatten einen Anteil von gut 22 % an den insgesamt durchgeführten Beratungen. Unzulässig für ein ratsuchendes Unternehmen ist auf jeden der Schluß, daß bei Beauftragung einer GmbH (als vermeintliches größeres Beratungsunternehmen) a priori ein (von der Ausbildung her gesehen) qualifizierterer Beratungseinsatz erfolgt.

Obwohl die Beratungsunternehmen in der Rechtsform einer GmbH nur einen Anteil von knapp 30 % bezogen auf die Ge-

samtzahl der 17 Beratungsunternehmen und Berater haben, wurden von ihnen knapp 45 % der Berichte erstellt. Ihr Marktanteil war zumindest in der Stichprobe höher als derjenige, den man aufgrund ihrer Rechtsform hätte vermuten können. Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, daß eine Aufgaben- und Personentrennung bei den Beratungsunternehmen zwischen Akquisition und eigentlicher Beratung durchgeführt werden kann, die bei einem Einzelberater naturgemäß nicht möglich ist.¹⁾ Wenn er berät, kann er nicht gleichzeitig einen neuen Kunden akquirieren und höchstens indirekt über Empfehlungen den Weg für eine spätere Beratung bei einem weiteren Unternehmen durch fremde Hilfe gegeben bekommen. Hier zeigen sich bereits erste Zusammenhänge zwischen der Struktur des Beratungsunternehmens und der durchgeführten Beratung. Weiteren Aufschluß über die Beratungen selbst sollen nachfolgende Überlegungen bieten.

4.2.3 Struktur der Beratungen

In diesem Kapitel sollen ausgewählte Merkmale der Beratungsberichte nach ihrem quantitativen Auftreten hin untersucht werden, um so Erkenntnisse über die Struktur von Beratungen zu gewinnen.

4.2.3.1 Tagewerke, Honorarvolumen

Abb. 27, S. 362, gibt einen Überblick über die Zahl der benötigten Tagewerke für Beratung und Berichterstellung. Dabei muß beachtet werden, daß gemäß den im Untersuchungszeitraum geltenden Richtlinien nur maximal 30 Tagewerke bezuschußt wurden.²⁾

1) Vgl. Punkt 3.2.1.3 dieser Arbeit, S. 208 ff.

2) Vgl. Richtlinien (1981) und Richtlinien (1983), § 6.4.2, S. 4.

Insgesamt fielen 312,25 Tagewerke an, davon 238,25 für die eigentliche Beratung (= 76,3 %) und der Rest für die Berichterstellung. Bezogen auf die Gesamtzahl der Beratungen ergibt dies einen Schnitt von 8,7 Tagewerken (6,6 Tagewerke Beratung und 2,1 Tagewerke Bericht) pro beratenem Unternehmen. Nur in einem Fall (Nr. 3 in Abb. 27 wurden weniger als 4 Tagewerke benötigt); mehr als 15 Tagewerke setzte kein Berater/Beratungsunternehmen an.¹⁾ Das Gesamthonorar der Beratungen betrug (ohne Mehrwertsteuer und Fahrkosten) DM 221.275,-. Dies entspricht pro beratenem Unternehmen einem Betrag von DM 6.146,52. Unter DM 2.720,- stellte kein Berater eine Rechnung aus; dagegen wurden in acht Fällen DM 10.200,- für die Beratung gefordert (zuzüglich Reisespesen und Mehrwertsteuer; Zuschuß noch nicht abgezogen). Der sich ergebende durchschnittliche Tagesatz von DM 708,65 lag nur um 4,2 % über dem in den Richtlinien angegebenen förderfähigen Höchstsatz von DM 680,- (der in keinem Fall unterschritten wurde).²⁾

Diese große Homogenität in honorarmäßiger Hinsicht läßt aber auch den Schluß zu, daß Berater im Einverständnis mit dem Kunden lieber mehr Tagewerke berechnen, als den Tagessatz zu erhöhen, da - wie bereits ausgeführt - nach den alten Richtlinien Tageswerksätze über DM 680,- nicht zuschußfähig waren. Hier schaffen die ab 1.1.1985 geltenden Richtlinien Klarheit, da nur noch ein bestimmter Maximalbetrag (z.B. DM 3.000,- für allgemeine Beratungen)

1) Da bei Nr. 3 aber DM 900,- pro Tagewerk verlangt wurden, handelte es sich nicht um die "billigste" Beratung. Hinzu kommt noch, daß der Betrieb den (im Vergleich zur Konkurrenz) Spitzensatz nicht voll bezuschußt bekam, sondern die Differenz zu DM 680,- pro Tagewerk zusätzlich zur sonst üblichen Eigenleistung aufzubringen hatte. Vgl. auch die Angaben zum Bundes- und Landesdurchschnitt bei Tagewerken in Punkt 1.1. dieser Arbeit, S. 4.

2) Vgl. Richtlinien (1981) und Richtlinien (1983), § 6.2, S. 4.

Beratungs- berichte lfd.Nr.	Berater/Beratungs- unternehmen	Beratungs- tagewerke	Berichts- tagewerke	Gesamt- tagewerke
1	A	7	3	10
2	B (GmbH)	3	1	4
3	B "	2,5	1,25	3,75
4	C "	5	1	6
5	C "	5	1	6
6	C "	5	1	6
7	C "	5	1	6
8	C "	3	1	4
9	D "	5	1	6
10	D "	5	1	6
11	D "	5	1	6
12	D "	5	1	6
13	E	3	1	4
14	F	3	1,5	4,5
15	G	7	1,5	8,5
16	G	6	1	7
17	H	12	3	15
18	H	8	1	9
19	H	8	2	10
20	H	5	1,5	6,5
21	I	4	2	6
22	K	7,5	2,5	10
23	K	10	5	15
24	L	12	3	15
25	M (GmbH)	4	2	6
26	N	6	2	8
27	O	3,25	0,75	4
28	P	11	4	15
29	P	11	4	15
30	Q	9	3	12
31	Q	9	3	12
32	Q	3	1	4
33	R (GmbH)	11	4	15
34	R "	11	4	15
35	R "	8	3	11
36	R "	11	4	15
Summe Berater/ Tagewerke	17	238,25	74,0	312,25

Abb. 27: Aufschlüsselung der Berichte nach Beratern und Tagewerken

an Zuschuß gewährt wird, und zwar unabhängig von der jeweiligen Tagewerkzahl oder Tagessatzhöhe.¹⁾ Andererseits fällt natürlich eine Art "psychologische Honorarschranke". Die beratenen Unternehmen sind jetzt weitaus stärker als früher der Gefahr ausgesetzt, durch den faktischen Wegfall der 680,- DM-Grenze als Transparenz- und Regulativfunktion für gleiche Leistung der Berater einen höheren Betrag ansetzen zu müssen, als dies nach der alten Regelung möglicherweise der Fall gewesen wäre (die Kürzung der Zuschußanteile wirkt sich hier noch zusätzlich nachteilig für den Betrieb aus).

Zu weiteren aussagefähigen Ergebnissen kommt man aber erst durch detailliertere Berücksichtigung der abgelieferten Beratungsberichte.

4.2.3.2 Seitenzahl

Insgesamt wurden 2.183 Seiten (ohne Inhaltsverzeichnis aber mit Anhang) gezählt (vgl. Abb. 28, S. 365). Pro Beratung wurden also 60,6 Seiten im Durchschnitt erstellt (Median: 54 Seiten). Für jedes in Rechnung gestellte Tagewerk erhält ein Unternehmen 7 Seiten Beratungsbericht; bezogen auf die tatsächlichen Beratungstagewerke ergibt sich ein Wert von durchschnittlich 9,2 Seiten. Pro Berichtstagewerk werden dem beratenen Unternehmen im Schnitt 29,5 Seiten geliefert.

Interessant sind auch hier wieder die extremen Schwankungen. Im Fall Nr. 24 (vgl. Abb. 27 und 28, S. 362 bzw. S. 365), erhält der beratene Betrieb nur 1 1/3 Seiten pro Beratungs-Tagewerk. Das Ergebnis von 12 Beratungstagen auf

1) Vgl. Richtlinien (1984 b), § 5.4, S. 4.

16 Seiten darzustellen - dazu wurden drei Berichtstage benötigt! Das andere Extrem stellt die Nr. 1 dar. Hier fertigte der Berater (wie sein Kollege von Nr. 24 ohne Hochschul-/Fachhochschulausbildung) für 7 Beratungs-Tagewerke 236 Seiten Bericht an (und somit gut doppelt soviel wie sein Kollege von Nr. 28, der mit 117 Seiten an zweiter Stelle in bezug auf die meisten Seitenzahlen liegt). Pro Beratungs-Tagewerk wurden bei Nr. 1 33,7 Seiten fertiggestellt bzw. je Berichtstagewerk 78,7 Seiten (der Kollege von Nr. 24 brachte es nur auf 5,3 Seiten pro Berichtstagewerk)!

1 Seite Beratungsbericht kostete im Fall Nr. 1 (ohne Berücksichtigung der Reisekosten, der Mehrwertsteuer und des Bundeszuschusses) DM 33,90, bei Nr. 24 z.B. dagegen 637,50 DM und im Schnitt das beratene Unternehmen rd. 101,-DM.

Die anschließenden Ausführungen sollen nun detaillierter aufzeigen, was das beratene Unternehmen für seine Investitionen erhält.

4.2.3.3 Text, Anhang, Tabellen und Formulare

Bei der folgenden Abb. 28 wird zunächst zwischen Text und Anhang in den Berichten unterschieden (Spalte 4 und 8). Des weiteren werden Text (und Anhang) dahingehend aufgesplittet, ob ganzseitige, individuell gerechnete Tabellen (auch z.B. Bilanzaufstellung), ausgefüllte Formulare (z.B. Betriebsabrechnungsbogen) bzw. bearbeitete Checklisten verwendet wurden (Spalte 1 und 5). Spalte zwei und sechs enthalten die Anzahl der benützten leeren Formulare (Tabellen, Checklisten etc.), die ohne konkreten Bezug zum beratenen Unternehmen sind.

Bericht- Nr./Berater	1 Tab./Formular gerechnet	2 Tab./Formular leer	3 sonstige	4(1+2+3) Summe o. Anhang	5 Tab./Formular gerechnet	6 Tab./Formular leer	7 sonstige	8(5+6+7) Summe Anhang	9(4+8) Gesamtsumme der Seiten
1 _A	65	74	81	220	-	-	16	16	236
2 _B	6	-	25	31	-	-	-	-	31
3 _B	4	-	58	62	-	-	-	-	62
4 _C	-	-	20	20	6	8	-	14	34
5 _C	10	7	17	34	4	-	17	21	55
6 _C	2	-	24	26	22	-	-	22	48
7 _C	-	-	27	27	6	2	-	8	35
8 _C	6	7	40	53	2	-	2	4	57
9 _D	2	10	34	46	-	-	-	-	46
10 _D	15	10	61	86	-	-	-	-	86
11 _D	15	11	60	86	-	-	-	-	86
12 _D	8	-	27	35	-	-	-	-	35
13 _E	-	-	10	10	11	-	-	11	21
14 _P	2	3	33	38	-	-	-	-	38
15 _G	11	7	32	50	7	2	-	9	59
16 _G	12	4	24	40	1	6	-	7	47
17 _H	-	-	31	31	36	8	1	45	76
18 _H	-	-	15	15	51	2	-	53	68
19 _H	-	-	20	20	20	5	1	26	46
20 _H	-	-	12	12	24	3	1	28	40
21 _I	7	-	33	40	-	-	21	21	61
22 _K	-	-	39	39	-	1	2	3	42
23 _K	34	3	43	80	-	-	-	-	80
24 _L	-	-	13	13	1	-	2	3	16
25 _M	-	-	63	63	1	3	-	4	67
26 _N	19	9	52	80	-	-	-	-	80
27 _O	-	-	8	8	-	-	-	-	8
28 _P	-	17	100	117	-	-	-	-	117
29 _P	25	7	80	112	-	-	-	-	112
30 _Q	6	-	32	38	-	-	-	-	38
31 _Q	5	-	37	42	-	-	-	-	42
32 _Q	4	-	10	14	-	-	-	-	14
33 _R	-	-	32	32	9	15	8	32	64
34 _R	-	-	34	34	21	18	9	48	82
35 _R	-	-	35	35	16	-	2	18	53
36 _R	-	-	47	47	25	21	8	54	101
Gesamtsumme der Seiten	258	169	1.309	1.736	263	94	90	447	2.183

Abb. 28: Aufsplittung der Berichte nach Tabellen, Formularen und Anhang (ohne Mitzählung von Inhaltsverzeichnis)

Die Auswertung der Abb. 28 ergibt erste Aufschlüsse über die quantitative Struktur der verwendeten Beratungskonzeptionen. So umfaßt beispielsweise der Anhang durchschnittlich 20,5 % des Gesamtberatungsberichtes. Der Anhang besteht im Schnitt zu 58,8 % aus gerechneten Tabellen oder ergänzten und/oder ausgefüllten Formularen, zu 21 % aus leeren Tabellen und Formularen bzw. Checklisten, die später vom Unternehmen selbst bearbeitet werden sollen. Der Rest des Anhangs setzt sich u.a. aus Werbebriefen, Anzeigen (Nr. 21), Hinweise auf Finanzierungshilfen (Nr. 5), Prämiensystemregelungen (Nr. 33, 34 und 36) und beigegefügteten RKW-Gutachten (Nr. 1 und 21) zusammen.

Ein Anhang wird insgesamt in 21 Beratungsfällen (= 58,3 %) erstellt. Der Berater K zeigt jedoch, daß eine Klassifizierung in nur mit Anhang arbeitende Berater und solche, die keinen verwenden, nicht möglich ist, obwohl einige Berater - soweit dies aus der geringen Zahl der Berichte ersichtlich ist - konsequent auf einen Anhang verzichten (z.B. B, D, P und Q) bzw. ausschließlich zusätzlich zum Text mit einem Anhang arbeiten (z.B. C, G, H und R).

Berater/Beratungsunternehmen R und H verzichten (ebenso wie E, L und M - hier liegt jeweils nur ein Bericht vor, der natürlich keinen Schluß auf das Verhalten des Beraters in anderen Situationen zuläßt), da sie einen Anhang verwenden, auf die Präsentation von Tabellen, Formularen (leer und gerechnet) etc. im Text (ein Sachverhalt, der in knapp 39 % aller Berichtsfälle anzutreffen war). Dies führt zu einer gewissen Übersichtlichkeit und leichteren Verständlichkeit des Berichtes für den beratenen Klienten als es z.B. bei G der Fall ist, wo sich der Betrieb mit Tabellen und Formularen in gerechneter und leerer Form sowohl im Textteil als auch im Anhang auseinandersetzen muß. Aus der Tatsache heraus, daß nur ein Berater (O) weder im

Anhang noch im Text Tabellen und Formulare in gerechneter oder leerer Form einsetzte, kann geschlossen werden, daß es sich bei der diesbezüglichen Verwendung von Formularen etc. um ein "must" handelt, auf das in den Augen der Berater nicht verzichtet werden kann, wenn ein aussagekräftiger Bericht über die durchgeführte Beratung entstehen soll.

Betrachtet man den Textteil der Beratungsberichte ohne Anhang (vgl. Spalte 1 - 4 in Abb. 28), so kann man feststellen, daß ausgefüllte Tabellen und ergänzte/gerechnete Formulare 14,9 % des Textes ohne Anhang ausmachen; in weiteren 9,7 % werden von den Beratern leere Formulare/Tabellen bereits im Berichtsteil verwendet (der verbleibende Rest wird im nächsten Kapitel einer genaueren Inhaltsanalyse unterworfen). Bei Zusammenziehung der Tabellen und Formulare im Text- und Anhangteil der Berichte (Spalte 1, 2, 5 und 6 in Abb. 28) ergibt sich ein Anteil der gerechneten, individuell erstellten bzw. bearbeiteten Formulare und Tabellen von 23,9 % bezogen auf die Gesamtseitensumme (vgl. Zeile 37, Spalte 9 in Abb. 28); leere Formulare/nicht ausgefüllte Tabellen oder Checklisten umfassen 12 % der Seitensumme (bei Nr. 1 sind es sogar 31,4 %). Durch einen Wechsel der Betrachtungsweise ergeben sich für ein beratungssuchendes Unternehmen Hinweise, welche quantitative Struktur ein Beratungsbericht in seinem Fall wahrscheinlich haben wird.

4.2.3.4 Durchschnittsbericht

Ein durchschnittlicher Beratungsbericht, wie er sich aus der hier angeführten Analyse ergibt, hat folgendes Aussehen: Es werden auf 7,2 Seiten nur Rechnungen und Auswertungen durchgeführt bzw. deren Ergebnisse in Tabellenform dargestellt. Weiter erhält der Betrieb 4,7 Seiten

leere Formulare und Tabellen/Checklisten für den eigenen Gebrauch, quasi als Hausaufgabe, mit. Der sonstige Beratungstext umfaßt 36,3 Seiten, so daß sich ohne Anhang 48,2 Seiten ergeben.

Zusätzlich erhält der Betrieb 7,3 Seiten an aufgelisteten Auswertungen im Anhang und auf 2,6 Seiten Blankoformulare mitgeliefert. An sonstigem Text im Anhang werden 2,5 Seiten vom Berater erstellt. Dies ergibt einen durchschnittlichen Gesamtanhang von 12,4 Seiten. Text und Anhang zusammen umfassen somit die bereits angeführten 60,6 Seiten.

In knapp 70 % der Fälle muß der beratene Betrieb damit rechnen, daß er Blankoformulare oder auszufüllende Tabellen im Beratungsbericht mitgeliefert bekommt. Nur beim Berater Q scheint gewährleistet zu sein, daß der Klient keine diesbezüglichen Formularsätze erhält, sondern individuelle Problemlösungen angeboten bekommt. Bei den Beratungsgesellschaften B (vgl. Nr. 2), C (vgl. Nr. 6), D (vgl. Nr. 12) und R (vgl. Nr. 35) hängt es vom angestellten/freiberuflichen, die Beratung durchführenden, Berater ab, ob Formulare (leer) verwendet werden oder nicht. Berater K benützt einmal leere Formularblätter im Text (Nr. 23) und ein anderes Mal im Anhang (Nr. 22). Er paßt seine Beratungsstrategie vermutlich den unterschiedlichen Situationserfordernissen beim Klienten an (für Berater I und O läßt sich wegen des Einzelfallcharakters des Berichtes bzw. der nicht-angeführten Blankoformulare keine Aussage treffen). Wie die unterschiedliche Beratungspraxis schon eines einzelnen Berater (K) zeigt, muß mit Aussagen über einen Durchschnittsbericht sehr vorsichtig umgegangen werden, zumal noch weitere, spezielle Merkmale der Beratungen aus der quantitativen Analyse zu berücksichtigen sind.

4.2.3.5 Spezielle Merkmale

Im Rahmen der Untersuchung der Beratungskonzeptionen konnten vereinzelt spezielle Merkmale identifiziert werden, ohne daß bereits eine nähere qualitative Analyse erforderlich gewesen wäre.

1. Die Unvollständigkeit der Auswertungen

Weitaus kritischer als die (zusätzliche) Auffüllung des Beratungsberichtes mit leeren Formularen, Tabellen, Checklisten etc. ist das Fehlen jeglicher Auswertungen in übersichtlicher Tabellenform, wie es in insgesamt 3 Fällen zu beobachten war (Nr. 22, 27 und 28 in Abb. 28), zu beurteilen. Zumindest bei der Ist-Analyse (vgl. Punkt 3.3.1.1 dieser Arbeit, S. 272) sollte eine vergleichende Bilanz- und G+V-Rechnungsaufstellung erstellt werden (dennoch wurde eine Ablehnung oder Kürzung des Zuschusses nur bei Nr. 28 dem Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft von der Leitstelle empfohlen).

2. Die Dominanz der "Hard-facts"

Nicht nur ein Zuwenig an "hard-facts" ist nicht im Sinne des beratenen Unternehmens, sondern auch durch "Zahlenfriedhöfe" (für die gerade Techniker besonders anfällig sind - wie das Beispiel des Berater H zeigt: die gerechneten Tabellen und zahlenmäßig ergänzten Formulare in den Anlagen der von ihm im eigenen Namen konzipierten Berichte stellen rund die Hälfte aller in der Stichprobe im Anhang vorhandenen Tabellen dar) kann mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how des Beraters kaschiert werden und/oder sich das beratene Unternehmen (bei unzulänglicher Datenpflege oder Prämissenkontrolle) in allzu großer Si-

cherheit in bezug auf die zukünftige Geltung und Stabilität des Datenmaterials wiegen.

Als extremes Beispiel sei hier der Bericht Nr. 18 angeführt, dessen Anhang rd. 78 % der Gesamtseitenzahl ausmacht und der zu 3/4 nur aus gerechneten Tabellen besteht. Erst eine detailliertere Inhaltsanalyse kann in diesem Fall darüber Aufschluß geben, inwieweit dem beratenen Unternehmen durch das umfangreiche Zahlenwerk eine betriebswirtschaftliche Dimensionierung vorgespiegelt wird, die de facto gar nicht vorhanden ist. Wie die folgenden Auswertungen belegen, gibt es allerdings weitaus offensichtlichere und unstreitigere Möglichkeiten, Beratungskonzeptionen optisch umfangreicher darzustellen, als sie es tatsächlich sind.

3. Die Überdimensionierung

Knapp ein Fünftel aller Berichte (Nr. 14, 21, 22, 23, 33, 34 und 36) sind z.T. nur halbseitig verfaßt worden (auf eine diesbezügliche Bereinigung wurde jedoch in Abb. 28 verzichtet).

Erreicht wird dies durch die Verwendung eines speziellen Beratersignets, welches auf jeder Berichtsseite im oberen Teil ca. 20 % der Seitenfläche beansprucht (eine Methode, die gerade der Marketingspezialist K praktiziert) und/oder durch abgestuften Einsatz des Systems der Dezimalklassifizierung, das spätestens bei der zweiten Untergliederungsstufe nur noch halbseitige Beschriftung der Textseite gestattet (z.B. Berichte von R mit Ausnahme von Nr. 35).

Bei Nr. 21 wird zusätzlich das Inhaltsverzeichnis (im Schnitt 1,8 Seiten) mitgezählt, was insgesamt bei einem Viertel der Beratungsberichte festzustellen war (Nr. 1, 4, 7, 26, 27, 30, 31 und 32 - also zumindest von Berater Q konsequent verfolgt wird). Nachdem von diesen Beratungskonzeptionen wiederum 2/3 unter der durchschnittlichen

Seitenzahl lagen, kann die Mitberücksichtigung des Inhaltsverzeichnisses als kosmetische Maßnahme zur Dimensionierung angesehen werden.

4. Benutzerfeindlichkeit

Wesentlich gravierender ist, daß die Beratungsberichte Nr. 2, 3, 13 und 28 überhaupt kein Inhaltsverzeichnis bzw. Gliederung aufwiesen. Der beratene Betrieb muß sich hier den logischen Aufbau der Beratungskonzeption, der sich in der Gliederung widerspiegelt, selbst erarbeiten. Bei den Beratungsberichten Nr. 10, 11, 12 und 27 wurden nur fünf bzw. drei Inhaltspunkte ohne nähere Unterteilung angegeben, wobei in den Konzeptionen Nr. 10 und 11 des Unternehmens C die ersten drei Gliederungsabschnitte (z.B. Vorwort und Aufgabenstellung) nur 5 Seiten umfaßten; die Darstellung des eigentlichen Beratungsstoffes (ungegliedert) weitere 80 Seiten (= 93 %) des Gesamttextes ausmachte.

Möchte sich das beratene Unternehmen schnell anhand des Berichtes über ausgewählte Punkte der Beratungsstrategie orientieren (z.B. über die Liquiditätsplanung), so setzt dies voraus, daß das erstellte Inhalts- bzw. Anlagenverzeichnis auch die Seitenzahlen angibt, wo entsprechende Gliederungspunkte zu finden sind. Dies wurde jedoch nur in knapp 42 % aller Fälle durchgeführt. Beratungsunternehmen D verzichtete in allen Berichten auf die Verwendung von Seitenzahlen; diesbezügliche Daten in Abb. 28 wurden vom Autor ermittelt. Die Nichtangabe von Seitenzahlen hängt nicht zuletzt auch damit zusammen, daß - wie im nächsten Kapitel noch zu zeigen sein wird - vielfach für Text und Gliederung vorformulierte Standardseiten verwendet und kombiniert werden, deren individuelle Ergänzung (oder auch nur Durchsicht zur Feststellung der Sei-

tenzahlen für das Inhaltsverzeichnis) als zu zeitaufwendig angesehen wird.

Da im Schnitt nur 2 Berichtstage zur Verfügung stehen (vgl. Abb. 27, S. 362), unterbleiben insbesondere graphische Darstellungen aller Art (z.B. Diagramme in Balken- oder Säulenform), obwohl gerade Manager (kleiner) Unternehmen tendenziell visualisierten Strategien und Auswertungen aufgeschlossener gegenüberstehen (Stichwort "Managing from the Right Hemisphere"), als sich mit "Zahlen-" und "Textfriedhöfen" auseinanderzusetzen.¹⁾ Graphische Darstellungen waren nur auf 15 der insgesamt 2.183 analysierten Seiten zu finden!

Durch die Verwendung eines Mikrocomputers bei der Beratung (was in keinem der 36 Fälle geschah) könnte eine Visualisierung der Analyse- und Planergebnisse erfolgen, ohne daß beraterseits eine größere zusätzliche Zeit-, Personal- und Kostenbelastung entsteht.²⁾ Diese Anwendungsmöglichkeiten eines Mikrocomputers im Beratungsbereich stellen jedoch nur einen Zusatznutzen für das beratene Unternehmen dar. Eine Entscheidung über einen sinnvollen Computereinsatz kann erst dann fallen, wenn die inhaltlichen Kriterien der verschiedenen Beratungskonzeptionen erfaßt und ausgewertet wurden, bzw. zumindest ein Überblick über die Problemstrukturen der beratenen Unternehmen und die dafür angebotenen Lösungen besteht. Die folgende Analyse der qualitativen Merkmale der Beratungskonzeptionen soll erste Aufschlüsse darüber geben, ob

1) Kirsch, W. und Klein, H.K. (1977), S. 91.

2) Vgl. speziell zur Visualisierung von Finanzstrategien: May, F.W. (1981), S. 22 ff.

und inwieweit eine tiefgreifende Betrachtung der Beratungskonzeptionen durch Einzelfallstudien sinnvoll und nötig ist.

4.3 Analyse qualitativer Merkmale

Die anschließend durchgeführte Analyse der qualitativen Merkmale der Beratungsberichte hat zum Ziel, die Beratungsschwerpunkte festzustellen und zu überprüfen, ob bei unterschiedlichen Unternehmen gleiche oder ähnliche Probleme von den Beratern ermittelt und entsprechend gleich oder ähnlich gelöst wurden. Zudem soll sie durch Beurteilung der Richtlinienkonformität der Grobstruktur einen Übergang zur Feinanalyse der einzelnen Beratungsberichte im Abschnitt 4.4 ermöglichen. Im Gegensatz zu den vorhergehenden, eher quantitativ orientierten Forschungen, mußten bei der Erkenntnisgewinnung Wertungen von seiten des Forschers praktiziert werden (z.B. ob Aussage X in Bericht Y dem Marketing- oder Planungsbereich zuzuordnen ist), die sich auf Wissen aus dem zweiten Teil dieser Arbeit stützen.

4.3.1 Beratungsschwerpunkte

Die Systematik, die im zweiten Teil dieser Arbeit unter Punkt 2.3, S. 67 ff. angewandt wurde, konnte für die Erstellung der Abb. 29 übernommen werden. Sie wurde lediglich um den Bereich "Sonstiges" ergänzt. Die hier angeführten Berater versuchten, durch die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation Verbesserungen im beratenen Unternehmen zu erreichen, berücksichtigten aber betriebswirtschaftliche Erkenntnisse, die bezüglich des objektspezifischen Einflußfaktors Unternehmer (vgl. Punkt 2.4.1 dieser Arbeit, S. 134 f.), vorhanden sind, nicht oder nur zum Teil (vgl. Einzelfallstudie im nächsten Kapitel, S. 382 ff.).

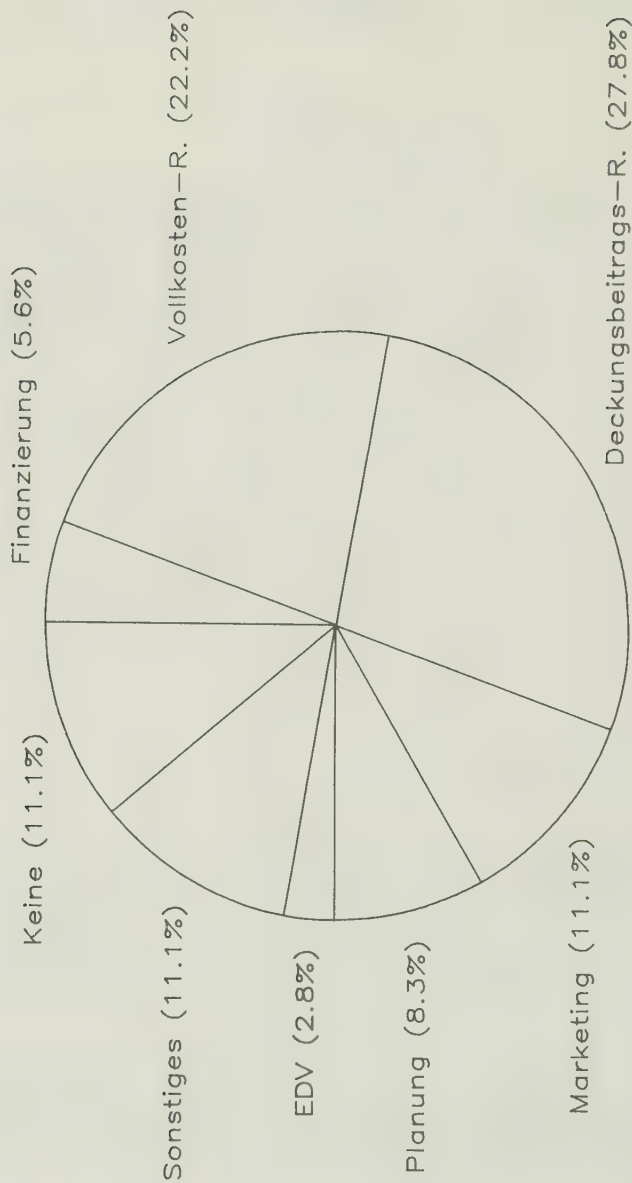


Abb. 29: Schwerpunkte der Beratungskonzeptionen (n = 36)

Zwei der drei Existenzgründungsfälle wurden von Beraterseite schwerpunktartig unter dem Gesichtspunkt eines Aufbaus eines tragfähigen Rechnungswesens (mit Vollkosten - Nr. 19 bzw. Teilkosten Nr. 32) abgehandelt. Der dritte Gründungsfall (Nr. 14) hatte keinen eindeutigen Schwerpunkt und befaßte sich sowohl mit Fragen des Rechnungswesens als auch des Marketings. Bei den sonstigen Fällen, die a priori nicht einem bestimmten dominanten Sektor zugeordnet werden konnten, handelt es sich um Konsolidierungsberatungen, bei denen sowohl Anmerkungen zur Finanzierung, zur Kostenrechnung sowie Kalkulation und zum Marketing gemacht wurden.

Deutlich sichtbar in Abb. 29 ist die Dominanz des Rechnungswesens unter den verkauften Konzeptionen; entweder in Form der Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung oder in einem System der Vollkostenrechnung. Eine Kombination beider Systeme wurde in keinem der Fälle praktiziert.

Bei der Hälfte aller Beratungssituationen lag das Schwergewicht der Beratertätigkeit eindeutig auf dem Gebiet des Rechnungswesens (vgl. zur RKW-Beratungsstruktur - die ähnlich gelagert ist, wenn auch nicht mit der hier festgestellten Dominanz - Punkt 2.3.2.1 dieser Arbeit, S. 92 f.; dort wurden auch bereits Überlegungen zu den Ursachen des hohen Anteils der Rechnungswesenkonzeptionen getätigt, die an dieser Stelle nicht wiederholt zu werden brauchen).

Neben der schon erwähnten geringen Neigung der Berater, Konzeptionen zu verwenden, die sich mit dem Einsatz von (Micro-) Computern bei den Klienten befassen (nur einer von 36 Berichten beschäftigte sich hiermit), bleibt festzuhalten, daß speziell für den Finanzierungsbereich der kleinen Unternehmen entwickelte Lösungen ausschließlich eine sekundäre Rolle spielen, und, wenn überhaupt, nur

am Rande bzw. zum Schluß des Beratungsberichtes mit wenigen (meist nicht ausgefüllten) Formularen abgehandelt werden (vgl. hierzu Einzelfallschilderung im nächsten Kapitel, S. 382 ff.). Wo liegt nun aber das Schwergewicht der einzelnen Berater/Beratungsunternehmen, wenn nicht in diesen, gerade für kleine Unternehmen zukunftssträchtigen bzw. überlebensnotwendigen Sektoren? Auskunft hierüber geben ebenfalls die untersuchten Beratungskonzeptionen.

4.3.2 Beraterschwerpunkte

Weitaus schwieriger als die Frage nach den Beratungskonzeptionsschwerpunkten ist die nach den Beraterschwerpunkten zu beantworten, da a priori nicht ausgeschlossen werden kann, daß die Probleme des untersuchten Unternehmens tatsächlich z.B. im Rechnungswesenbereich liegen und demzufolge nur mit einem diesbezüglichen Voll- oder Teilkostenrechnungssystem gelöst werden können.

Die Abb. 30 gibt einen Überblick über die Konzeptionsschwerpunkte der einzelnen Berater/Beratungsunternehmen. Bei vier von 17 Beratern/Beratungsunternehmen liegt das Schwergewicht der Tätigkeit eindeutig auf dem Sektor des Rechnungswesens. Allerdings bieten weitaus weniger Beratungsunternehmen nur Konzeptionen aus dem Rechnungswesen an, als dies nach Abb. 29 zu vermuten gewesen wäre. An zweiter Stelle folgen bereits Berater, die sich auf Marketingfragen spezialisiert haben (3 von 17 Beratern = 17,6 %); ebenso viele Berater bieten überhaupt keinen feststellbaren Schwerpunkt an. Insgesamt ergibt sich aus Abb. 30 eine wesentlich geringere Streuung der Beraterschwerpunkte im Vergleich zu den Konzeptionsschwerpunkten gemäß Abb. 29 (Standardabweichung 0,90 anstelle von 5,36). Die Gründe für diese Abweichungen sind letztendlich auch in der Struktur der Stichprobe zu suchen, in welcher nicht

jeder Berater mit der gleichen Anzahl von Berichten vertreten war. Dennoch soll im folgenden ein Versuch einer Klassifizierung von Beratern unternommen werden.

Berater Beratungs- unternehmen	Konzeptionsschwerpunkt(e)
A	Marketing (1)
B	Keine (u.a. Konsolidierung - 2, 3)
C	Finanzierung (5, 8) u. Rechnungswesen (Teilkosten - 4, 6, 7)
D	Rechnungswesen (Teilkosten - 9 - 12)
E	Keine (u.a. Kostenstrukturanalyse - 13)
F	Keine (Rechnungswesen, Kalkulation, Marketing - 14*)
G	Rechnungswesen (Teilkosten - 15, Vollkosten - 16)
H	Rechnungswesen (Vollkosten - 17, 18, 19*, 20)
I	Marketing (21)
K	Marketing (22, 23)
L	Planung (u.a. Sanierung, Kostenersparnisse - 24)
M	Sonstiges (25)
N	Planung (u.a. Marketing-, Umsatzplanung - 26)
O	EDV (27)
P	Sonstiges (28, 29)
Q	Rechnungswesen (Vollkosten - 30, Teilkosten 31, 32*)
R	Sonstiges (33), Rechnungswesen (34, 36), Planung (u. a. Kosten- und Finanzplanung - 35)

Abb. 30: Schwerpunkt(e) des Beratereinsatzes (Zahlen in Klammern geben die Nummer des Berichtes an -
* Existenzgründung)

4.3.3 Klassifizierung von Beratern

Eine Umstrukturierung der Abb. 30, wie sie in Abb. 31 praktiziert wurde, liefert Hinweise, ob Berater/Beratungsunternehmen nur mit einem Standardschwerpunkt die Probleme eines oder mehrerer Unternehmen (mit unterschiedlicher Struktur und Branchenzugehörigkeit) lösen oder nicht. Dabei mußte unterschieden werden, ob lediglich ein Bericht in die Stichprobe gelangt war, oder ob von einem Berater/ Beratungsunternehmen mehrere Konzeptionen analysiert wurden.

Die Berater/Beratungsunternehmen lassen sich gemäß Abb. 31 in fünf Klassen einteilen:

1. Der einzig untersuchte Bericht enthält nur einen Schwerpunkt (Berater/Beratungsunternehmen A, I, L, M, N und O).
2. Der einzig untersuchte Bericht enthält mehrere Schwerpunkte bzw. keinen eindeutig dominaten (E, F).
3. Mehrere Berichte, die von einem Berater/Beratungsunternehmen erstellt wurden, haben nur einen gemeinsamen, beraterspezifischen Schwerpunkt (D, G, H, K, P und Q).
4. Mehrere Berichte, die von einem Beratungsunternehmen stammen, haben einen Schwerpunkt; es gibt jedoch auch Berichte des Beratungsunternehmens die inhaltlich einen anderen Schwerpunkt haben (C und R).
5. Mehrere Berichte, die von einem Beratungsunternehmen erstellt wurden, haben keinen eindeutigen Schwerpunkt, sondern bieten eine Erkenntniskombination aus verschiedenen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen an (Beratungsunternehmen B).

Angesichts der Interdependenz der Probleme in kleineren Unternehmen dürfte einer abgestimmten Strategie, wie sie bei B, E und F praktiziert wird, Vorrang vor der einsei-

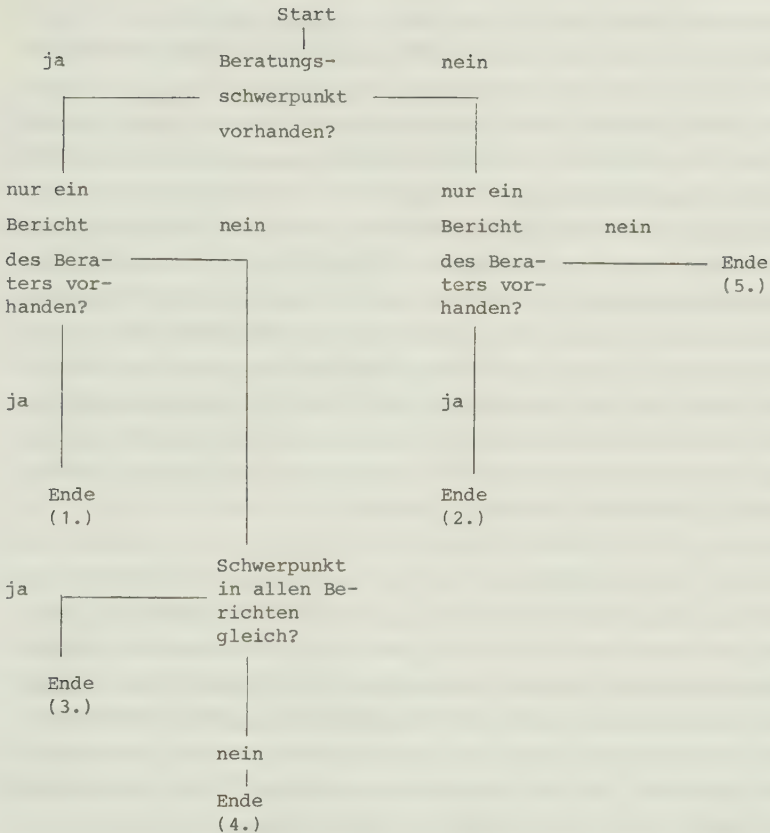


Abb. 31: Flußdiagramm zur Klassifizierung von Beratern
(Unter Berater sind hier auch Beratungsunterneh-
men zu verstehen; die Zahlen werden im Text,
S. 378, näher erläutert).

tigen Festlegung auf einen Problemlösungsweg gebühren (z.B. Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung der Preisuntergrenzen, um den rückläufigen Umsatz über Kampfangebote kompensieren zu können).

Wenn der beratene Betrieb schon keine kombinierte Strategie erhält, so sollte er zumindest sichergehen können, daß seine Probleme nicht nur auf eine Standardlösung reduziert werden. Die Beratungsunternehmen C und R verfügen über freiberufliche/angestellte Mitarbeiter, die in der Lage sind, auch unterschiedliche Schwerpunkte (wenn auch nicht in abgestufter Form) zu setzen, bzw. wird je nach Problemschwerpunkt der hierfür geeignetste Experte herangezogen, der die Beratung dann in seinem speziellen Kontext (z.B. Rechnungswesen - Vollkostensystem) durchführt. Die Einordnung des zu lösenden Problems in den jeweiligen Kontext erfolgte durch den akquirierenden Geschäftsführer bzw. Senior consultant (vgl. Punkt 3.2.1.3 und 4.2.2 dieser Arbeit, S. 209 f. bzw. 360), bereits vor dem eigentlichen Beratereinsatz.

Liegen die Schwierigkeiten des Betriebes tatsächlich im Bereich des Rechnungswesens, sind Vor- und Nachkalkulationen verbesserungsbedürftig und sind die organisatorischen Voraussetzungen nicht vorhanden (z.B. Produktivzeitermittlung), so kann die Festlegung auf ein Kostenrechnungssystem, wie sie von den Beratungsunternehmen/Beratern D (Teilkosten) und H (Vollkosten) getätigt wird, gerade für die spezielle Situation des beratenen Betriebes falsch sein. Berater G und Q zeigen dagegen, daß sie in der Lage sind, verschiedene Kostenrechnungssysteme anzuwenden. Inwieweit sie (und die anderen Berater) sich hierbei um einen (richtlinien-) konformen Aufbau bemühen, soll im nächsten Abschnitt untersucht werden.

4.3.4 Konformität des Konzeptionsaufbaus

Aufschlüsse über die Grobstruktur der Beratungskonzeptionen erhält man aber nicht nur durch die Betrachtung der Beratungsschwerpunkte, sondern auch durch Analyse der in-

haltlichen Komplexe, wie sie durch die geltenden Richtlinien zur Förderung von Beratungen vorgegeben werden bzw. wurden.¹⁾

Die dort geforderte Unterscheidung nach Situations- und Schwachstellenanalyse, Verbesserungsvorschlägen und Realisierungsanleitungen wurde von allen Beratern, wenn auch nicht immer in der vom Gesetzgeber geforderten Deutlichkeit (Ausnahme: Berater Q, der sich strikt an das Gliederungsschema hielt), praktiziert. Besonders die Situations- und Schwachstellenanalyse wurde aus Praktikabilitätsüberlegungen von den meisten Beratern zu einer Ist-Analyse zusammengefaßt. Neben dem schon erwähnten Berater Q bemühten sich lediglich die Beratungsunternehmen C und D in einzelnen ihrer Berichte (Nr. 4 und 6 bzw. 9 und 12) eine diesbezügliche Trennung einzuhalten. Ferner koppelte man verschiedentlich die Verbesserungsvorschläge und Realisierungsanleitungen zu einem "Soll"-Komplex.

Weitaus interessanter als die Frage nach der strikten Einhaltung der Förderrichtlinien, ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Problem der Gewichtung der einzelnen Berichtskomplexe zu bewerten. Ein zu hoher Anteil der Ist-Analyse in der Beratungskonzeption läßt auf geringe Innovationskraft des Beraters schließen. Hier wird überwiegend dem beratenen Unternehmen Wissen verkauft, das der Betrieb selbst schon hat oder zumindest haben müßte (z.B. wenn er seine betriebswirtschaftlichen Auswertungen der DATEV lesen würde) bzw. leichter und billiger von seinem Steuerberater erhalten könnte.²⁾

1) Vgl. Richtlinien (1983) und (1984 b), §§ 5.2.2 und 5.2.3, S. 4 bzw. §§ 4.3.1 und 4.4.1, S. 3 und 4. Vgl. auch Punkt 4.2.3.5/1. dieser Arbeit, S. 369.

2) Vgl. Punkt 3.3.1.1 dieser Arbeit, S. 281.

Der durchschnittliche Anteil der Ist-Analyse bei 33 untersuchten Beratungsberichten (ohne Existenzgründer und ohne Anhang) betrug 38,9 %. Als Extremfälle können die Konzeptionen Nr. 4, 13 und 30 bezeichnet werden. Die Situations- und Schwachstellenfestlegung nahm hier 71,4, 70,0 bzw. 60,5 % des Textvolumens ein.

Andererseits bringt eine nicht ausreichende Analyse der Probleme des Unternehmens die Gefahr mit sich, daß nur ein vorschnelles Pauschalurteil gefällt wird und/oder unabhängig von der tatsächlichen Situation des Betriebes Lösungskonzepte (in standardisierter Form) verkauft werden.¹⁾

In den Fällen 25, 9 und 17 betrug der Anteil der Ist-Analyse nur 4,8 %, 8,3 % bzw. 9,7 % bezogen auf den Textteil des Beratungsberichtes (und wurde auch nicht im Anhang zusätzlich ergänzt). Hier ergeben sich für den betriebswirtschaftlichen Forscher weitere interessante Erkenntnisse über die verschiedenen Beratungskonzeptionen für kleinere Unternehmen. Ein tiefergreifendes Verständnis wird jedoch erst durch eine Konsistenzprüfung erreicht, die jeden einzelnen Beratungsbericht auf die Verwendung von betriebswirtschaftlichem Know-how hin untersucht.

4.4 Betriebswirtschaftliche Konsistenzprüfung - Einzelfallschilderung

Die im folgenden praktizierte Einzelfallschilderung kann aus zwei Gründen nicht bis ins letzte Detail der Beratungskonzeptionen gehen. Zum einen würde eine ausführliche Analyse der erfaßten 2.183 Seiten der Beratungsberichte den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen. Zum anderen kann a priori nicht ausgeschlossen werden, daß ei-

1) Vgl. Punkt 3.3.1.3 und 3.4 dieser Arbeit, S. 291 ff. bzw. 314.

nige Berater der Ansicht sind, sie hätten spezielles betriebswirtschaftliches Know-how entwickelt, welches vor einer Publizierung und Konkurrenzeinsicht geschützt werden müsse. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, trifft letzteres zwar nicht zu, trotzdem wurden die legitimen Interessen der Berater durch Verzicht auf Einzelheiten geschützt (z.B. keine Abbildung von Formularen und Tabellen mit anschließender Kritik); zumal die analysierten Berater/Beratungsunternehmen gemäß dem Zufallsprinzip in die Stichprobe gelangt sind und andere Berater, die eventuell gleich gute bzw. schlechte Arbeit leisten (aber nicht analysiert wurden), keine Nach- bzw. Vorteile erhalten sollen.

Weitere Voraussetzung zur Veröffentlichung dieser Arbeit war natürlich die Einhaltung sämtlicher einschlägiger Datenschutzbestimmungen, so daß weder die Berater noch die beratenen Betriebe identifiziert werden können. Trotz dieser Restriktionen soll durch die Herausarbeitung der wichtigsten Stärken und Schwächen der einzelnen Beratungskonzeptionen dem beratungssuchenden kleinen Unternehmen Hilfestellung im Entscheidungsprozeß gewährt, dem Berater selbst Hinweise für die Verbesserung seiner Konzeptionen geliefert und last not least den berechtigten Erkenntnisinteressen betriebswirtschaftlicher Forscher Rechnung getragen werden.

4.4.1 Konzeption Nr. 1

Berater A stellt zunächst in einem Vorwort seine eigene Qualifikation und seine Erfahrungen heraus, die auf über 800 Beratungen beruhen ("Captatio benevolentiae"). Im Gliederungsschema (bzw. Inhaltsverzeichnis) werden ein-

zelne Unterpunkte nicht verwendet (z.B. nur Punkt 4 und 4.1 angeführt - ohne 4.2); ein Fehler in der Systematik der Dezimalklassifikation, der noch bei verschiedenen Beraterkollegen auftaucht.

Andererseits werden Unterpunkte in der Gliederung angeführt, die im Text nicht mehr bearbeitet oder vergessen wurden (z.B. Punkt 3.6).

Obwohl der Beratungsbericht mit Anhang 236 Seiten umfaßt, empfiehlt der Berater, die Konzeption mehrere Male in Ruhe durchzulesen (S. 9)! Die Vielzahl der auf den 236 Seiten verwendeten Leerformulare wird damit begründet, daß ein Berater kein Macher im Sinne der manuellen Arbeit ist (S. 9). So erklärt sich auch, warum ab Seite 28 acht Seiten Betriebsvergleich der Landesgewerbeförderstelle kopiert wurden, ohne Angabe der Jahreszahlen, die eine Beurteilung der Aktualität erlaubt hätte und ohne die entsprechenden Vergleichszahlen des beratenen Unternehmens einzusetzen bzw. auszurechnen (sieht man einmal von den angegebenen Umsatz- und Beschäftigtenzahlen ab).

Die absoluten Betriebsvergleichszahlen werden später unter der Rubrik "Ziele" als Sollwerte für das beratene Unternehmen übernommen, ohne auf die spezielle Situation des Betriebes Rücksicht zu nehmen (vgl. S. 103). Auch die betriebswirtschaftlich Ergebnisermittlung wird weder für die Vergangenheit noch für die Zukunft durchgeführt. Andererseits wird aber ein Sollzustand des Unternehmens (ohne Begründung) angegeben; eine Quantifizierung unterbleibt jedoch.

Positiv festzuhalten bleibt, daß der Berater eigene Marktforschungsaktivitäten entwickelte und neben einer Standort- auch eine Mitbewerberanalyse vornahm. Zudem entwickelte er bei einer Standortzählung Verbraucherfrequenzen, um Rückschlüsse auf potentielle Käufer ziehen zu können

(S. 35 ff. - eine Zusammenfassung und Auswertung ist aber erst auf Seite 104 zu finden. Demzufolge waren 66,8 % der erfaßten Passanten weiblichen Geschlechts, 20,1 % männlich und 13,1 % jugendlich!).

Dann wendet sich der Berater wieder dem Ist-Zustand im Produktbereich zu und analysiert das Sortiment des Unternehmens mittels nur teilweise ausgefüllter und ergänzter Checklisten (bis S. 97). Ab S. 98 wird nochmals zusammenfassend der Ist-Zustand des Unternehmens auf zwei Seiten abgehandelt.

Auf Seite 100 wird in das Formular für die Ziele des Unternehmens handschriftlich eingetragen "verschiedene". Bereits davor wurde unter der Rubrik "Anmerkungen - Hinweise des Unternehmers" eingefügt "keine direkten". Der Bereich "Organisatorisches - Ist-, Soll-Zustand" wird wie folgt abgehandelt: "Normaler Ablauf, keine besonderen Vorkommnisse." Nach Ansicht des Beraters stellen "diese Dinge damit ein Faktum dar, das von den Ideen her nicht zu überschreiten ist" (S. 110). Da der Berater ferner der Meinung ist, "daß die Veränderungen des Ist-Zustandes auf den vorgeschlagenen Soll-Zustand mit all seinen Details momentan vollkommen ausreicht, um das Ziel anzugehen" (S. 114), bleibt konsequenterweise das angefügte Formular bezüglich der Maßnahmenplanung leer (S. 111).

Andererseits sollen Umsatzsteigerungen in der Zukunft nur dann möglich sein, "wenn sie fundiert dargestellt werden" (S. 112). Im Bereich der Ziele und der Planung verwickelt sich der Berater also selbst in Widersprüche.

Äußerst umfangreich gestaltet der Berater den Marketingbereich (Produkt- und Sortimentsplanung). Diesbezügliche (vorformulierte und entsprechend angekreuzte) Strategieempfehlungen erstrecken sich über 43 Seiten (S. 112-158).

Unverständlich bleibt aber die nochmalige Wettbewerber-/Kundenanalyse auf den Seiten 159 - 167, da sie, neben Fotos von Konkurrenzbetrieben, nur Formulare umfaßt, die nicht speziell auf die Situation des Betriebes eingehen bzw. - wie handschriftlich vermerkt - aus Zeitgründen nicht ausgefüllt werden.

Auf den Seiten 172 ff. schließt sich eine konkrete Werbeplanung an, die sich allerdings ausschließlich mit der Gestaltung der einzelnen Werbemittel auseinandersetzt. Zusätzlich erfolgt eine Auflistung von PR-Aktivitäten, die nach Ansicht des Beraters jedoch für den Betrieb nicht in Frage kommen (S. 177). Die Kosten der Marketing- (oder genauer der Werbe-) Aktionen werden ohne Begründung auf S. 179 in Zusammenhang mit anderen Investitionskosten angeführt. Ohne zusätzlichen Informationswert, da nicht ausgefüllt, bleibt auch ein Formular zur Gesamtkostenaufstellung (S. 182). Von Seite 190 an gibt der Berater auf neun Seiten Hinweise auf eigene Vorträge und Seminare. Es schließen sich 25 Seiten branchenspezifische Strukturentwicklungen an, deren Quelle nicht angegeben wird und die keinerlei Bezug zum beratenen Unternehmen haben.

Den Schluß dieses Beratungsberichtes, der - sieht man einmal von den ergänzten und ausgefüllten Checklisten und Formularen ab - zu höchstens 12 % (bezogen auf die Gesamtseitenzahl ohne Anhang) individuell auf das beratene Unternehmen eingeht, bildet eine einseitige Zusammenfassung der wichtigsten gewonnenen Erkenntnisse. Als Anhang wird dann dem Betrieb ein 16seitiger Beratungsbericht des RKWs in Kopie mitgeliefert (möglicherweise damit sich die Leitstelle noch ein besseres Bild vom Unternehmen machen kann und sieht, daß die Feststellungen des Beraters mit denen des RKWs übereinstimmen).

4.4.2 Konzeption Nr. 2

Beratungsunternehmen B verwendet Berichte, die bereits teilweise vordruckt sind, was insbesondere für die Ist-Analyse gilt, so daß z.B. entsprechende Alternativen nur angekreuzt werden müssen. Neben einer standardisierten Standort-, Rechtsform- und Personalanalyse wird auch die Jahresabschlußauswertung mittels vorstrukturierter Tabellen gehandhabt (bis S. 5). Die Bilanzanalyse selbst wird nur für das zurückliegende Geschäftsjahr (mit prozentualen Auswertungen) praktiziert, während die Gewinn- und Verlustrechnung über einen Zeitraum von 3 Jahren analysiert wird. Zusätzlich erfolgt eine Konfrontation mit Vergleichswerten aus der Beratungstätigkeit, die nahezu identisch mit letzten Ergebnissen des Betriebes sind (S. 7 - ohne Bezeichnung der entsprechenden Spalte). Allerdings weichen diese Vergleichszahlen erheblich von denen des Betriebsvergleiches der Landes-Gewerbeförderungsstelle in Nordrhein-Westfalen ab, der z.B. auf S. 4 in der Tabelle 2 zu einem prozentualen Rohgewinnwert kommt, der um rd. 23 % über dem "Vergleichswert" des Beratungsunternehmens liegt. Eine Analyse auf der Basis der Vergleichszahlen der Landes-Gewerbeförderungsstelle hätte sofort zur Identifizierung der Schwachstellen geführt (zu hohe Materialaufwendungen - vgl. S. 21/22). Die Analyse wird abgeschlossen mit der Ermittlung eines cash-flows, u.a. aus Gewinn, Geschäftsführergehalt und Abschreibungen (S. 12). Der cash-flow findet jedoch im weiteren Zusammenhang keine Verwendung mehr.

Obwohl die Ertragslage des untersuchten Unternehmens in der Vergangenheit hervorragend war, wird als Beratungsziel eine finanzielle Konsolidierung angegeben, die mit den hohen, bei verschiedenen Banken bestehenden Verbindlichkeiten begründet wird. Die "Sicherung der Finanzie-

rung", wie sich das Beratungsunternehmen ausdrückt, geschieht allerdings nicht durch eine mehrjährige Finanzplanung oder unterjährige Liquiditätsrechnungen, sondern durch Einzelaktionen.

So wird eine Umschuldung von kurz- und mittelfristigen Verbindlichkeiten auf langfristige Darlehen und eine Reduzierung des Lagers vorgeschlagen (S. 14 ff.). Der Lagerabbau ist jedoch, wegen fehlender Wareneinsatzangaben für untersuchte betriebliche Teilbereiche, vom Berater nur mit Branchendurchschnittswerten ermittelbar, was den Berater wiederum veranlaßt darauf hinzuweisen, daß seine Aussagen nur mit entsprechender Vorsicht zu bewerten sind (S. 20).

Neben diesen Konsolidierungsmaßnahmen wird eine Verbesserung der Ertragslage angestrebt. Dies soll zum einen durch günstigeren Materialeinkauf geschehen. Der Berater bietet für ausgewählte Materialien regionale Preisvergleichswerte an, die dem Betrieb zeigen sollen, daß er zu ungünstig einkauft [bzw. auch wiederverkauft (S. 21/22)]. Zudem soll eine Ertragsverbesserung durch Erhöhung der den Kunden in Rechnung gestellten Stundensätze praktiziert werden. Der Berater gibt dem Unternehmen für dessen Mitarbeiter Stundensätze vor, ohne diese allerdings zu begründen (S. 22 ff.).

Ergänzend zur Ertragserhöhung wird auch ein Kostenabbau empfohlen: vom Berater werden ausgewählte Kostenbereiche (Personal und Kfz.) auf ihre Einsparungspotentiale hin untersucht und konkrete Zahlenangaben zur Kostenreduzierung getätigt (bis S. 26). Eine differenzierte, auf die beiden Bereiche Handel und Handwerk bezogene Strategie zur Ertragserhöhung bzw. zum Kostenabbau setzt allerdings entsprechend getrennte Daten voraus. Diese fehlende Zuordnung, z.B. der Umsatzzahlen, wird vom Berater richtig er-

kannt und dem Betrieb eine Aufsplittung des Zahlenmaterials für die Zukunft empfohlen (S. 26).¹⁾

Der Berater untersucht ferner, ob vom Marktpotential her gesehen, der Handelsbereich des Unternehmens langfristig noch Zukunftsaussichten besitzt, oder ob nicht eine Liquidierung in Frage kommt. Hierbei verwendet er Zahlenmaterial der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in Nürnberg (S. 27), was in keinem anderen der 36 analysierten Beratungsberichte zu finden war. Der Einsatz dieses Zahlenmaterials deutet auf eine umfangreiche Datensammlung des Beratungsunternehmens B hin (vgl. auch die erwähnten Materialpreisübersichten). Chancen sieht der Berater für den Bereich des Handels aufgrund der Analysen dann, wenn eine Kooperation mit anderen Betrieben eingegangen, eine aggressivere Werbung betrieben und auch die äußere Gestaltung des Gesamtbetriebes (z.B. durch Firmenschilder) verbessert wird (S. 29).

Ungeklärt bleibt dagegen, was den Berater im Schluß seines Berichtes zur Feststellung veranlaßt hat, daß der Betrieb in der Lage sei, seinen Kapitaldienst zu leisten (da dieser bis jetzt weder erwähnt noch ausgerechnet wird - S. 30). Der Bericht endet mit der Empfehlung, in ein bis zwei Jahren eine Anschlußberatung in Anspruch zu nehmen (als einziger Grund hierfür wird die Möglichkeit einer staatlichen Bezuschußung genannt).

4.4.3 Konzeption Nr. 3

Der Beratungsbericht Nr. 3 ist strukturell ähnlich dem von Nr. 2 aufgebaut, da beide vom gleichen Beratungsunterneh-

1) Vgl. Punkt 2.3.1.2 dieser Arbeit, S. 76.

men erstellt wurden (aber nicht vom gleichen Berater). Er enthält ebenso wie Nr. 2 zunächst allgemeine Geschäftsbedingungen, die Aufschluß über Haftung, Bundeszuschüsse, Gerichtsstand etc. geben (ob diese Klauseln im Streitfall tatsächlich wirksam werden können, da nur im Beratungsbericht angeführt, und somit nicht Vertragsbestandteil sind, sei als juristisches Problem nicht weiterverfolgt. Zumindest verwendete kein anderer Berater im Bericht derartige Klauseln).

Die Ist-Analyse ist in ihrer vorgedruckten Form identisch mit der von Nr. 2; lediglich die speziellen Daten des beratenen Unternehmens, wie z.B. Umsatz, Beschäftigte, Standort weichen naturgemäß voneinander ab. Auch bei Nr. 3 ist die Bilanz nach Anlage-, Umlaufvermögen-, Eigen- und Fremdkapitalblöcken zusammengefaßt worden. Zusätzlich wird aber die Liquidität erster und zweiter Ordnung angeführt (ohne deren Berechnung - und damit Nachvollziehbarkeit für das Unternehmen - zu schildern - S. 9). In bezug auf die Liquidität werden in vorgedruckter Form drei Konsequenzen gezogen, die - je nach tatsächlicher Situation - nur noch angekreuzt werden müssen (was allerdings hier vergessen wurde). Demnach kann z.B. von einer ausreichenden Liquidität gesprochen werden, wenn der pauschale Vergleich von Umlaufvermögen mit kurz- und mittelfristigen Verbindlichkeiten keine ins Gewicht fallende Differenz zeigt!

Es folgt bis S. 18 eine ausführliche Analyse der Ertrags- und Aufwandspositionen (auch getrennt nach Geschäftsbereichen und mit Vergleichszahlen vom Kölner Institut für Handelsforschung). Als Ziel für das Unternehmen wird, wie bei Nr. 2, eine finanzielle Konsolidierung angegeben. Aus Wirtschaftlichkeitsgründen soll zudem eine Sicherung der Rentabilität durch Kosten- und Leistungskontrolle vorgenommen werden (S. 19).

Das Konsolidierungskonzept ist strukturell wie im zweiten Bericht aufgebaut, jedoch um einiges ausführlicher. Auch hier wird zunächst eine Umfinanzierung vorgeschlagen und ein Vergleich der unterschiedlichen Zinsbelastungen in detaillierter Form durchgeführt (bis S. 25). Des weiteren wird ein bestimmter Umsatz unterstellt, der für das erste volle Geschäftsjahr nach der Umfinanzierung gelten soll. Unbeantwortet bleibt dabei die Frage, wann das der Fall sein soll, unter welchen Prämissen der Planumsatz ermittelt wurde, und wie diese, im Vergleich mit dem letzten Geschäftsjahr, 13 %ige Erhöhung errechnet wurde (interessanterweise stimmt der Nettoumsatz des Jahres 1980 mit dem Planumsatz überein, ohne daß der Berater jedoch darauf hinweist - S. 27). Auf der Grundlage dieses Planumsatzes wird dann exakt der zusätzliche Liquiditätsbedarf zur Finanzierung des Warenumschlages ermittelt (S. 28). Unklar ist allerdings, warum für diese Berechnungen der Wareneinsatz des vorletzten Geschäftsjahres und der Lagerumschlag des letzten Jahres verwendet wird (und nicht auch hier mit Planzahlen gearbeitet wird, oder zumindest die Daten aus dem Jahr 1980 hergenommen werden).

Die Auswirkungen einer Umfinanzierung auf die Gesamtliquidität sowie die Liquidität erster und zweiter Ordnung werden mittels Deckungsgraden (als Verhältnis von Umlaufvermögen zu Fremdkapital) dargestellt (S. 29). Da ferner bei den Konsolidierungen eine Tilgungsfreiheit von 2 Jahren unterstellt wurde, wird unter Zugrundelegung des errechneten Kapitaldienstes der Mehrumsatz errechnet, der zur Kapitaldienstbefriedigung nötig ist (Basis: Planumsatz), wenn die tilgungsfreien Jahre abgelaufen sind (S. 31). Die anschließend vorgenommene Kostenplanung für das nächste Geschäftsjahr gibt (ebenso wie die Umsatzplanung) weder Planprämissen an, noch begründet sie die Einzelwerte. Zudem beschränkt sie sich auf die Personalko-

sten, die Miete und die Zinsen.

Dem beratenen Betrieb werden zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten aufgezeigt, z.B. Vorausfinanzierung von größeren Objekten durch Externe, Vorauszahlungsvereinbarungen auch bei kleineren Aufträgen, Wechselfinanzierung (wobei hier die Berechnung des durchschnittlichen Wechselkreditvolumens für den beratenen Betrieb nicht nachvollziehbar ist - S. 40). Dem Unternehmen wird die Durchführung einer monatlichen Finanzplanung empfohlen. Neben Anleitungen für die praktische Realisierung wird auf entsprechende Leerformulare hingewiesen, die aber nicht mitgeliefert wurden (bis S. 42). Die Ergebnisse der Sanierungsbemühungen werden auf zwei Seiten zusammengefaßt (S. 43 und 44).

Anschließend zeigt der Berater dem Unternehmen noch die Möglichkeit einer Gesamtmarketingkonzeption auf. Neben der Empfehlung zur Forcierung einzelner Sortimentsbereiche wird eine stärkere Anwendung der Werbung, insbesondere der Direktwerbung, dem Betrieb nahegelegt (bis S. 49).

Last not least wird dem Aufbau einer tragfähigen Kosten- und Leistungsrechnung gleichrangige Bedeutung wie den Konsolidierungsempfehlungen und den Marketinganstrengungen zugemessen. Der Berater schlägt die Einrichtung von Haupt- und Hilfskostenstellen vor. Begleitend dazu muß (ebenso wie bei Nr. 2) eine ordnungsgemäße Datenerfassung (z.B. der berechneten Arbeitsstunden bzw. der Stundenverrechnungssätze) sichergestellt sein (bis S. 53). Der Berater erklärt in diesem Zusammenhang verschiedene Leerformulare, die sich im Anhang des Berichtes befinden sollen und deren Auswertung durch die Geschäftsleitung vorzunehmen ist (nicht mit abgeliefert - S. 56).

Besonders interessant ist die Schlußaussage. Die Vielzahl der Probleme (und nicht zuletzt das fehlende Datenmaterial aus dem Rechnungswesen) erfordert nach Beratersicht in quartalsmäßigen Abständen eine Fortsetzung der Beratung. Hier wird quasi von Beraterseite eingestanden, daß mit einer einmaligen projektbezogenen Beratung dem Unternehmen nur wenig weitergeholfen werden kann.¹⁾

4.4.4 Konzeption Nr. 4

Im Rahmen der Ist-Analyse bekommt der Inhaber des beratenen Betriebes u.a. sein Geburtsdatum, seinen Familienstand und die Zahl seiner Kinder mitgeteilt (S. 4). Die eigentliche Jahresabschlußanalyse (mit Daten aus den letzten drei Jahren und prozentualer Aufteilung, aber ohne Vergleichswerte) wird im Anhang vorgenommen (vordrucktes Gliederungsschema ergänzt um unternehmensindividuelle Zahlen). Im Textteil findet nur eine Besprechung der kritischen Abschlußpositionen statt. Dies sind nach Beratersicht die zu hohen Bestände an Kundenforderungen (hier rechnet er einen durchschnittlichen Forderungsbestand für die einzelnen untersuchten Jahre aus - S. 7) und die Liquidität des Unternehmens. Dabei wird die Liquidität ersten Grades als Verhältnis flüssiger Mittel zu kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert; die zweiten Grades als Quotient aus Umlaufvermögen zu kurzfristigen Verbindlichkeiten. Eine Liquidität dritten Grades wird zwar im Formular angegeben, aber weder definiert noch ausgerechnet. Die Liquidität zweiten Grades ist nach Ansicht des Beraters "im Bezug auf die gesamtwirtschaftliche Lage nicht alarmierend" (S. 8). Zusätzlich wird ein Betriebskapital errechnet (Umlaufvermögen abzüglich kurzfristiger Verbind-

1) Vgl. Punkt 3.2.1.2/3. und 3.3.2.2 dieser Arbeit, S. 200 bzw. 301.

lichkeiten), auf dessen Bedeutung im Text nicht eingegangen wird.

Neben einer kurzfristigen Erfolgsrechnung im 3-Jahresvergleich mit Ermittlung des Betriebsgewinns bzw. -verlustes stellt der Berater Produktivitätskennzahlen aus Umsatzerlösen zu Gesamtaufwand bzw. zu Produktivlöhnen auf und kann so eine Verschlechterung der Produktivität im Zeitablauf nachweisen (S. 11). Eine genauere Produktivitätsermittlung scheitert (ebenso wie bei Nr. 2 und 3) an der fehlenden Zeiterfassung (produktive und nicht produktive Zeiten) bei den Mitarbeitern. Der Berater versucht nun hilfsweise aus den bezahlten Arbeitsstunden durch Abzug von Urlaubs-, Krankheits- und Feiertagszeiten sowie durch einen pauschalen Abzug ("ein Erfahrungswert"), die verrechenbaren Zeiten herauszufinden (S. 12). Diese dienen ihm zur Darstellung der Wertschöpfung bzw. Rendite pro Stunde.

Da die Rendite im letzten Jahr erstmals negativ wurde, schlägt der Berater u.a. zunächst umsatzserhöhende Maßnahmen vor (vgl. Bericht Nr. 2 und 3 - S. 16). Der Betrieb kann aber nach Beratermeinung nur dann seinen Umsatz ausweiten, wenn er weiß, welche Aufträge noch angenommen werden dürfen und welche nicht. Lösung hierfür bietet die Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung (S. 16 ff.) bzw. die Kenntnis einer absoluten Preisuntergrenze. Als Deckungsbeitrag I wird vom Berater die Summe aus Material- und Lohnkosten angesehen. Der Deckungsbeitrag II ergibt sich durch Addition der Gemeinkosten (wie bei I je Stunde mal Anzahl der Stunden). Ein Deckungsbeitrag II wird dann unter Hinzunahme des Gewinnes errechnet (hier wurde nur mit kalkulatorischem Unternehmerlohn gerechnet - S. 17).

Ohne Berücksichtigung der Ausgabenwirksamkeit der Kosten stellt der Berater fest, daß "zukünftig Aufträge angenommen werden können, die annähernd den Deckungsbeitrag II" erreichen (S. 17). Was unter "annähernd" zu verstehen ist, wird leider nicht spezifisch erläutert. Für die Annahme eines Auftrages ist nur noch (aus Beratersicht) die Auslastung des Betriebes und der notwendige Deckungsbeitrag maßgebend (was natürlich ebenfalls äußerst ungenau und wenig hilfreich für den Betrieb ist).

Der Bericht Nr. 4 enthält ferner ein Formular zur Liquiditätsplanung, das zwar erläutert wird, aber leer bleibt (S. 18). Wie das Problem der Beurteilung des "erwarteten Geldeingangs" zu lösen ist, dazu äußert sich der Berater nicht.

Den Schluß des Berichtes bilden Erläuterungen zu Formularen zur Arbeitszeiterfassung (die sich im Anhang befinden), die nicht begründete Aufforderung, neue Kalkulationssätze am Ende des Jahres zu berechnen, sowie eine Zusammenfassung der Beratungserkenntnisse.

4.4.5 Konzeption Nr. 5

Der zwei Jahre vor der Beratung gegründete Betrieb erhält nur eine vergleichende Jahresabschlußaufstellung aus dem ersten Rumpfgeschäftsjahr, die, da als Basis nur drei Monate angesetzt wurden, entsprechend wenig aussagekräftig ist. Sie dürfte dem beratenen Betrieb keine zusätzlichen Informationen bringen. Für das zweite, volle Geschäftsjahr konnten keine Abschlüsse durch den Inhaber vorgelegt werden (so äußerte sich zumindest der Berater), obwohl das dritte Geschäftsjahr zum Beratungszeitpunkt bereits elf Monate alt war. Der Berater stützt sich bei seinen Aussagen weitgehend auf "Buchhaltungsunterlagen" und "Per-

sonalabrechnungen" (S. 4/5). Er versucht für das Berichtsjahr und das darauf folgende eine Kosten- und Leistungsplanung vorzunehmen, bei der er davon ausgeht, daß Planzahlen nicht nur aus der Vergangenheit abgeleitet, sondern "auch analytisch, auf die Zukunft bezogen" werden (S. 4). Der Berater gibt dem Unternehmen den Rat, bestimmte Umweltentwicklungen (wie z.B. Lohn- und Tarifentwicklung, Preisentwicklung bei Rohstoffen) und deren Einflüsse auf die Kostenseite des Unternehmens bei der Planung zu berücksichtigen (ohne dies aber selbst bei seinen Planungen zu tun oder anzugeben, wie dies geschehen soll).

Die anschließenden Kosten- und Erlösplanungen bzw. die dort ausgewiesenen Zahlen werden nicht begründet (bis S. 15). Es heißt lediglich, daß die Planungen nach den Firmenunterlagen und den "persönlichen Erklärungen" des Inhabers abgefaßt wurden (S. 15). Auf den Seiten 16 ff. plädiert der Berater für eine kurzfristige Finanzplanung (vordruckter Text; es wird lediglich der Name des beratenen Unternehmens eingefügt). Allgemein soll dabei von einem Planungszeitraum von drei Monaten ausgegangen werden. Speziell für das beratene Unternehmen wird jedoch nur eine Planung von sechs Wochen empfohlen, da es sich nach Ansicht des Beraters in der Praxis gezeigt hat, daß eine Detailplanung über sechs Wochen hinaus weder die erforderliche Genauigkeit besitzt, noch der dazu nötige Aufwand gerechtfertigt ist! Die beigelegten Leerformulare umfassen dagegen einen Zeitraum von einem Jahr und sind nach Monaten untergliedert, obwohl es im Text lautet, die "Basis für die Planung" sei eine Woche (S. 16).

Auch im Beratungsbericht Nr. 5 wird pauschal vom Erfordernis zur Erfassung der tatsächlich zu erwartenden Geldeingänge gesprochen, ohne hier dem beratenen Betrieb eine konkrete Entscheidungshilfe zu gewähren (S. 17). So heißt

es auf S. 27 unter Nr. 10 zu den Richtlinien für eine gute Finanzdisposition, daß Geldeingänge vorsichtig zu disponieren sind und auch bei guten Kunden erst eine Woche nach Zahlungsziel berücksichtigt werden sollten. Zudem werden dem Unternehmen nur Formulare (nicht ausgefüllt) zur Feststellung seiner Ausgaben, nicht jedoch seiner Einnahmen mitgeliefert. Eine vergleichende Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben unter Berücksichtigung von Liquiditätsreserven wird formularmäßig auch nicht angeboten. Es folgen dann Maßnahmenempfehlungen u.a. zur Verringerung von Finanzlücken ("Aufnahme von Krediten", "Verkauf von Wertpapieren", um nur zwei Beispiele aus diesem Katalog zu nennen).

Auf Seite 28 werden Finanzierungsgrundsätze angeführt. Demnach muß jede Kapitalinvestierung wirtschaftlich sein, kurzfristige Kredite sind aus Erlösen, langfristige aus Gewinnen zurückzuerstatten, aus denen auch die Kapitalerhaltung und die Erneuerung von Sachanlagen zu finanzieren sind, während Betriebserweiterungen durch neues (Eigen- oder Fremd-) Kapital zu erfolgen haben. Eine Begründung für seine Behauptungen liefert der Berater allerdings auch hier nicht.

Anschließend befaßt sich der Berater mit dem aufzubringenden Kapitaldienst bzw. der Kapitaldienstgrenze. In seinem vorformulierten Standardtext schlägt er vor, die Kapitaldienstgrenze aus dem erweiterten Cash-flow zu berechnen. Dieser soll seinerseits durch verschiedene Bereinigungen (z.B. Bestandsveränderungen, Wareneinsatz, Aufwendungen ohne Abschreibungen und Zinsen) aus den Umsatzerlösen der letzten Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt werden. Bereits eingangs wurde darauf hingewiesen, daß lediglich die G+V-Rechnung des ersten dreimonatigen Rumpfgeschäftsjahres vorliegt; hier hätte der Berater seinen

Standardtext ändern müssen. Der beratene Betrieb ist eben nicht in der Lage, wie dies der Berater vermutet, seine Kapitaldienstgrenze selber zu errechnen und zu prüfen, "welche Möglichkeiten noch offen sind" (S. 30). Unbegründet bleibt auch die Behauptung des Beraters, Überschreitungen der Kapitaldienstgrenze führten in kurzer Zeit zu "Liquiditätsspannungen" (S. 30).

Der Berater geht dann noch auf die Vorteile des Leasings ein (S. 31/32). Die verwendeten Seiten können allerdings nicht individuell für das beratene Unternehmen entworfen sein, da sie von Leasing in der Hochzinsphase ausgehen (und eine solche war zum Beratungszeitpunkt nicht gegeben).

Leasing wird in diesen Ausführungen als im Vergleich zum Kauf mit Fremdfinanzierung grundsätzlich günstigere Lösung bezeichnet! Durch die Aussage, daß Leasing die Kreditlinie freihält, wird zudem der Eindruck erweckt, als würden vom Leasinggeber keinerlei Bonitätsprüfungen angestellt werden bzw. Leasing auch bei angespannter finanzieller Situation möglich ist.

Im Anhang befinden sich, neben 17 Seiten Anmerkungen zu staatlichen Finanzierungshilfen, die größtenteils wörtlich aus den entsprechenden Broschüren (ohne Quellenangabe) übernommen wurden, zwei Seiten über die Firmenstruktur. Von den 33 vorformulierten Fragen bzw. Stichworten sind 11 beantwortet. Alle anderen werden leergelassen oder mit einem Fragezeichen versehen. Unter diesen befinden sich Fragen nach dem Notar, bei welchem ein möglicher Gesellschaftsvertrag abgeschlossen wurde, welcher eheliche Güterstand beim Inhaber besteht, ob Schenkungen an Angehörige gemacht wurden usw. Welche zusätzlichen Erkenntnisse der beratene Betrieb durch eine diesbezügliche Beantwortung hätte bekommen können, kann nur der

Berater selbst darstellen.

Andererseits stellt er fest (ohne Begründung), daß die Lage und Entwicklungstendenzen in der Branche positiv sind, und der Betrieb 45 Beschäftigte hat (bei den angegebenen Jahrespersonalkosten würde dies bedeuten, daß der einzelne Mitarbeiter im Monat rund DM 73,- verdient); hinzu kommt ein Beschäftigter in der Verwaltung!

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß auf den Text bezogen maximal fünf Seiten individuell auf den beratenen Betrieb eingehen.

4.4.6 Konzeption Nr. 6

Nach Erläuterung der Aufgabenstellung und einiger Strukturdaten des Betriebes (wie Beschäftigte, Räumlichkeiten etc.) erfolgt im Bericht Nr. 6 eine ausführliche Jahresabschlußanalyse. Im Textteil werden ausgewählte Kennzahlen besprochen, deren Berechnung im Anhang dargestellt ist. Dort sind auch, jeweils getrennt nach Aktiv- und Passivseite, die Bilanzen aus den letzten vier Jahren, strukturiert nach wichtigen Positionen, wie Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Eigenkapital, lang- und kurzfristiges Fremdkapital, sowie deren prozentuale Verteilung, aufgelistet. Eine vergleichende G+V-Rechnung (4-Jahreszeitraum), die u. a. die Wertschöpfung (Rohertrag), den Cash-flow und das Betriebsergebnis sowie die entsprechenden prozentualen Anteile an der Gesamtleistung anführt, ist ebenfalls vorhanden.

Zu diesen Kennzahlen zählt die Vermögensverwendung als Verhältnis von Umlauf- zu Anlagevermögen. Sie soll nach Beratermeinung die Fähigkeit des Unternehmens zeigen, sich "liquiditäts- und erfolgswirksamen Entwicklung(en) anpassen zu können" (S. 4). Anschließend wird pauschal behauptet,

tet, je größer diese Zahl sei, desto günstiger ist die Situation des Unternehmens; zudem wird ein bestimmter Richtwert (ohne Quellenangabe) genannt. Für die "Finanzierung" wird ebenfalls ein solcher Richtwert (bzw. genauer ein Richtwertintervall) angegeben; auch hier wird festgestellt: je größer der Quotient aus Gesamtkapital zu Fremdkapital ist, desto "sicherer" ist die Finanzierung. Als dritte Kennzahl wird die Anlagendeckung I (goldene Finanzierungsregel) und II berechnet (S. 5).

Zudem findet eine Wirtschaftlichkeits- und Produktivitätsbetrachtung (Betriebsleistung/Gesamtaufwand - tatsächlich wird mit Gesamtkosten gerechnet - bzw. Wertschöpfung/Personalkosten) über einen Dreijahreszeitraum statt. Branchenvergleichszahlen werden - ebenso wie bei der Ermittlung des Ertragsfaktors aus erweitertem Cash-flow und der Wertschöpfung - nicht benutzt. Steigende Kennzahlen deuten nach Berateransicht auf Verbesserungen, fallende auf Verschlechterungen hin; eine weitere Auswertung wird nicht vorgenommen (S. 7).

Der Berater geht auch auf die Liquiditätslage des Unternehmens ein. Zum einen ermittelt er die Liquidität I aus dem Verhältnis von kurzfristigen Mitteln zu kurzfristigen Verbindlichkeiten, zum anderen subtrahiert er die kurzfristigen Verbindlichkeiten nur von den kurzfristigen Mitteln. Er erhält also für eine definierte Größe (Liquidität I) zwei unterschiedliche Ausprägungsformen. Allerdings erläutert der Berater nicht die Gründe dieser verschiedenartigen Berechnungsweise, die er - durch Ausweitung auf das Umlaufvermögen - bei der Liquidität II analog praktiziert. Auch hier gibt der Berater wieder Richtwerte (ohne Quelle) an. Des weiteren errechnet der Berater Umschlagshäufigkeiten für das Gesamtkapital im Untersuchungszeitraum und ermittelt diesbezügliche Rentabilitäten (bis S. 10).

Da, wie bei Beratungsfall Nr. 4, Aufzeichnungen über produktive/unproduktive Beschäftigungszeiten der Mitarbeiter fehlen, wird die Anwesenheitszeit aus der Zahl der Kalendarstage abzüglich der Feier-, Urlaubs- und Krankheitsstage festgestellt. Wurde hiervon im Fall Nr. 4 noch ein Abschlag von 12 % vorgenommen, so geht man jetzt von 15 % Sonderzeiten ("Gemeinkostenarbeiten, sachliche und persönliche Verteilzeit" - ohne nähere Erläuterung) aus. Diese Zeiten dienen dem Berater zur Feststellung der Verrechnungssätze pro einzelнем Mitarbeiter (Personalkosten/Leistungsstunden - Anlage 9).

Ferner schlägt der Berater eine Kostenaufspaltung in "Leistungskosten" und "Bereitschaftskosten" vor, die der gebräuchlichen Abgrenzung von variablen und fixen Kosten entspricht. Aufbauend auf dieser Splittung versucht sich der Berater mit einer Kostenplanung, die aber lediglich einen Teil der Personalkosten als variabel ausweist, (der Materialeinsatz wird nicht in die Planung integriert, sondern bereits vorher, als in einem festen prozentualen Verhältnis zum Umsatz stehend, abgehandelt), alle anderen Kosten werden als fix angesehen. Wie der Berater zu den Planzahlen gekommen ist, und unter welchen Bedingungen sie Gültigkeit besitzen, wird nicht erläutert. Es heißt lediglich, daß "bekannte und erwartete Veränderungen dabei berücksichtigt" wurden (S. 13).

Auf den ersten Blick widersprüchlich sind die Angaben zur Gewinnschwelle. Während im Text ein bestimmter Umsatz angegeben wird, bei dem alle Kosten gedeckt sind, wird im Anhang für den gleichen Umsatz in der Plan- G+V-Rechnung ein Betriebsergebnis in Höhe von über 12 % ausgewiesen (S. 14). Bei genauer Betrachtung zeigt sich, daß der Berater bei der Gewinnschwellenermittlung auch die kalkulatorischen Kosten in Höhe des Betriebsergebnisses mit be-

rücksichtigt hat. Der Bericht Nr. 32 wird zeigen, daß es auch Berater gibt, die break-even-point Berechnungen ohne kalkulatorische Kostenberücksichtigung praktizieren. Zumal wenn diese, wie hier der Fall, willkürlich ohne Erläuterung festgesetzt werden, erscheint die Darstellung einer Umsatzgrenze, die anzeigt, wann tatsächlich kein Verlust mehr entsteht, praktikabler. So wird die Gefahr vermieden, zu unrealistischen Mindestumsatzvorgaben zu kommen. Im hier untersuchten Fall liegt der angegebene Planmindestumsatz um 50 % über dem letzten Jahresumsatz. Wie eine diesbezügliche Steigerung erreicht werden kann, bleibt ungeklärt, bzw. beschränkt sich der Berater über gut zwei Seiten auf allgemeine Hinweise zur Zielgruppenansprache ("methodische Erfolgsverbesserung" - S. 23 ff.).

Da bereits im jetzigen Zustand die Beschaffung geeigneter Aufträge für das Unternehmen als "aktueller Minimu(m)faktor" und "erfolgswirksamster Mangel" angesehen wird, erscheint eine 50 %ige Umsatzsteigerung eher dem Wunschen des Beraters, der somit ein "ordentliches" Betriebsergebnis in der Plan- G+V ausweisen kann, denn der Realität zu entsprechen (S. 20).

Rechnet man die kalkulatorischen Kosten nicht mit und vermeidet die Behandlung der umsatzabhängigen Kosten wie Fixkosten (also nicht einfach Umsatz ./ Gewinn = Mindestumsatz), so ergäbe sich für den untersuchten Betrieb ein Mindestumsatz, der um 14 % unter dem letzten Jahreswert liegt; ein Ergebnis, das eindeutig realistischer als ein 50 %iger Mehrumsatz ist.

Konsistenzschwierigkeiten hat der Berater auch mit seinen eigenen Definitionen. Im Textteil (S. 14) erwähnt er Betriebskosten, die Zinsen und Abschreibungen mit umfassen, während er im Anhang (Anlage 10) Betriebskosten ohne Zinsen und Abschreibungen verstanden haben will. Inkonsequent ist er auch bei der Einordnung der Personalkosten. Zunächst

sieht er sie in Abhängigkeit vom Umsatz, also variabel; dann geht er davon aus, daß sie über eine bestimmte Kapazitätsspanne invariant sind (und erst danach einen Sprung durch Einstellung eines neuen Mitarbeiters erfahren - S.12). Bei konkreten Ergebnisberechnungen in Abhängigkeit der Kapazitätsauslastung wird diese Spanne jedoch nochmals fast verdoppelt (und somit bleiben die Personalkosten in der Planung konstant; eine Berechnung, z.B. von Überstunden durch die Mitarbeiter, scheint der Berater nicht ins Kalkül gezogen zu haben). Die Aussage des Beraters, daß bei den 2.500 Stunden, die zu keiner Änderung der Personalkosten führen, auch Leistungen des Inhabers enthalten sind, ist zu vage. Hier müßte deutlich die Anzahl der produktiven Stunden, die der Inhaber leistet, aufgeschlüsselt werden (S. 15).

Unbegründet läßt der Berater auch die Frage der Kapazitätsauslastung. In Anlage 15 geht er sowohl in der Vor- als auch der (Muster-) Nachkalkulation (Basis: Planumsatz) nur von einer, bezogen auf die maximal zur Verfügung stehenden Produktivstunden, 87 %igen Auslastung aus.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß dem beratenen Betrieb umfangreiches Zahlenmaterial zur Verfügung gestellt wird, dessen Verwertbarkeit allerdings durch einige methodische Fehler und Ungereimtheiten (besonders bei der Umsatzvorgabe) für das beratene Unternehmen nur eingeschränkt möglich sein wird.

4.4.7 Konzeption Nr. 7

Die Beratungskonzeption Nr. 7 gleicht ihrer Struktur und ihrem Inhalt nach der Nr. 4. Teilweise entsprechen sich ganze Textpassagen bzw. Formblätter im Anhang (z.B. Liquiditätsübersicht - deren Erklärung im Text abrupt ab-

bricht und nicht fortgesetzt wird), so daß auf diesbezügliche Äußerungen unter Punkt 4.4.4 dieser Arbeit, S. 393/395 verwiesen werden kann.

Im Rahmen der Ist-Analyse erfährt der beratene Betrieb zunächst, daß der Berater dem Inhaber "gezielte Fragen" in bezug auf Kostenerfassung, Kalkulation und "firmenspezifische Probleme" gestellt hat (S. 4). Anschließend werden ausgewählte Kennziffern aus der letzten verfügbaren Bilanz (aus dem vorletzten Geschäftsjahr - gleiches Analyseformular wie bei Bericht Nr. 4, ohne Betriebs- oder Zeitvergleichszahlen) gebildet (Forderungseinzug in Tagen, Bindung des Betriebskapitals im Lager, Lagerumschlaghäufigkeit - S. 9). Die Kennzahlen werden als branchenmäßig überdurchschnittlich gut bewertet (ohne nähere Begründung). Aus den vorhandenen DATEV-Auswertungen wird eine vorläufige G+V-Rechnung erstellt und mit der des letzten Geschäftsjahres verglichen.

Im Rahmen der Verbesserungsvorschläge fordert der Berater, das "Kontrollin(g) im Rechnungswesen" so zu gestalten, daß u.a. ein Liquiditäts- und Finanzierungsplan erstellt werden kann, der monatlich eindeutige Informationen über den finanziellen Status des Unternehmens liefert (ob und welche Unterschiede zwischen dem unterjährig zu verstehenden Liquiditätsplan und dem (mehrjährigen) Finanzplan bestehen, wird nicht angegeben; beide Begriffe werden anscheinend synonym verwendet - S. 12).

Es folgen fünf Seiten über die allgemeinen Nachteile einer Vollkostenrechnung bzw. die Vorteile einer hier definierten Deckungsbeitragsrechnung. Unverständlich bleibt allerdings die Definition des Deckungsbeitrages II und III, der aus dem Deckungsbeitrag I (Erlös $\div$ variable Kosten) durch Abzug der anteiligen fixen Gemeinkosten (DB II) und der Sondereinzelkosten (DB III) entsteht. Denn

bei dieser Festlegung einer Preisgrenze (DB II) läuft der Betrieb Gefahr, in Liquiditätsschwierigkeiten zu kommen, da nicht auf die Ausgabewirksamkeit der Fixkosten abgestellt wurde.

Bei der anschließend erfolgten Darstellung der kalkulatorischen Kosten unterläuft dem Berater wieder der Fehler (wie z.B. bei Nr. 4), die Umschlagshäufigkeit des betriebsnotwendigen Kapitals nicht mit zu berücksichtigen. Die kalkulatorischen Zinsen sind somit um den Faktor fünf zu hoch angesetzt (S. 20)!

Die zur Kalkulation erforderlichen Produktivzeiten der Mitarbeiter ermittelt der Berater aus den bezahlten Beschäftigungszeiten (wie bei Nr. 4) durch Abzug von Urlaub, Krankheit etc. (also wesentlich konkreter als dies bei Nr. 6 der Fall ist, wo allgemein von den verfügbaren Kalendertagen ausgegangen wird). Allerdings nimmt der Berater zusätzlich einen 12 %igen Abschlag (nicht 15 %, wie bei Nr. 6) für "Privatzeiten" vor (S. 22). Die Berechnung des Stundensatzes erfolgt dann durch Division der Lohnkosten durch die ermittelte Produktivzeit (der Berater verweist auf die Anlage, verwechselt dabei aber Zeile mit Spalte - S. 23).

Inkonsequent geht der Berater auch mit der Definition der Deckungsbeiträge um. Während er auf Seite 17 und in der Anlage 5 den Deckungsbeitrag I definiert als Erlös minus variable Lohnkosten, bezeichnet er im Text auf S. 25 die Summe aus Materialkosten und dem Produkt aus Produktivstunden mit dem entsprechenden Lohnstundensatz als Deckungsbeitrag I (bei den Deckungsbeiträgen II und III wird analog verfahren - S. 25).

Zum Schluß versucht der Berater dem Betrieb noch einige

Hinweise zur Finanzierung des geplanten Bauvorhabens zu geben (S. 27 und 28). Er beschränkt sich dabei jedoch auf die allgemeine Nennung verschiedener Förderprogramme (Bayerisches Mittelstandskreditprogramm, ERP-Programm), ohne eine Spezifizierung vorzunehmen (z.B. Bayer. Mittelstandskreditprogramm für Existenzgründer, ERP-Existenzgründungsprogramm) oder einzelne Konditionen zu nennen. Der Berater bezieht sich zudem auf seine Anlage Nr. 7, wo er "eine mögliche Finanzierung" durchrechnet. Hierbei handelt es sich jedoch um keine optimale Finanzierungs Kombination, da bei einem Eigenkapitaleinsatz von knapp einem Drittel der Investitionssumme keinerlei Hausbankmittel mehr nötig wären (zumal hier noch Existenzgründermittel beansprucht werden könnten).

Falsch wird auch die Kapitaldienstbelastung ab dem dritten Jahr dargestellt. Die Zinsen, die zu zahlen sind, entsprechen laut Berater denen im ersten und zweiten Jahr. Übersehen wird jedoch, daß im dritten Jahr bereits zum Halbjahr eine Tilgungsrate geleistet wurde, und somit die Zinsbelastung entsprechend niedriger wird. Zumindest gesteht der Berater seine Schwäche im Finanzierungsbereich ein, wenn er feststellt, daß es Aufgabe der Hausbank sein wird, hier "einen verlässlichen Finanzierungsplan aufzustellen" (S. 27).

Mit einer einseitigen Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse schließt dann die Konzeption Nr. 7.

4.4.8 Konzeption Nr. 8

Der letzte untersuchte Beratungsbericht des Beratungsunternehmens C geht zunächst, wie die anderen Konzeptionen von C, kurz auf den Beratungsauftrag, die verwendeten Unterlagen und die Struktur des beratenen Unternehmens ein.

Hier unterläuft dem Berater jedoch schon der erste Fehler, da er den wirtschaftlichen Inhaber des Betriebes als einzigen Gesellschafter bezeichnet, obwohl es sich bei dem beratenen Betrieb um eine GmbH & Co. KG handelt (also zumindest ein Gesellschaft, der Komplementär, eine GmbH, eine juristische Person, ist - S. 2).

Besonders aus der vorgenommenen Bilanzanalyse, die sich auf das vor- und drittletzte Geschäftsjahr bezieht, und bei der der Gliederungsvordruck demjenigen der Berichte 4, 6 und 7 entspricht, wird nicht erkenntlich, welches Unternehmen (die GmbH oder die KG) untersucht bzw. ob eine Konsolidierung vorgenommen wurde.

Der Berater wählt wieder einige Bilanzpositionen zur näheren Kennzahlenermittlung aus (insgesamt sechs Kennzahlen - nur das vorletzte Geschäftsjahr wird untersucht, keine Betriebsvergleichszahlen - Verwendung). Von diesen Zahlen leitet der Berater interessante Hypothesen ab. So sieht er für das Unternehmen umso größere Gewinnchancen, je niedriger das Anlagevermögen im Verhältnis zum Gesamtkapital ist (Begründung: die Fixkostenbelastung wird geringer). Einerseits ermittelt er für das Unternehmen eine Kapitalumschlagshäufigkeit von 4,7 (als Verhältnis von Umsatz zu Gesamtkapital) und argumentiert damit, daß bei höherer Kapitalumschlagshäufigkeit auch die Rentabilität des eingesetzten Kapitals größer wird, andererseits sollte seiner Ansicht nach dieser Umschlag einen Wert zwischen 2 und 3 haben. Eine Befolgung letzterer "Sollzahl" hätte zur Folge, daß der Betrieb die Rentabilität seines Kapitals senken müßte (S. 5)!

Tatsächlich arbeitet der Berater hier mit vorformulierten Standardtexten, die nicht einkalkulieren, daß ein Unternehmen auch einmal die Sollwerte erreichen oder - wie hier der Fall - sogar überschreiten kann.

Ähnliches gilt auch für die ermittelte Liquidität zweiten Grades. Sie liegt um 70 % über dem vom Berater angegebenen Sollwert (S. 6). Als Divisor verwendet der Berater bei den Liquiditätsberechnungen die Summe aus den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Diese weisen jedoch in der vergleichenden Bilanzaufstellung auch die erhaltenen Anzahlungen von Kunden mit aus. Errechnet werden die Liquiditätsgrade aber ohne diese Anzahlungen (ohne daß ein Hinweis auf die "Bereinigung" erfolgt). Relativ einfach ist, aus Beratersicht, die Zahlungsbereitschaft zu erlangen. Sie gilt als gesichert, wenn das Umlaufvermögen größer ist als die Summe der kurzfristigen Verbindlichkeiten (S. 7).

Der Berater versucht dann aus den vorhandenen (DATEV-)Unterlagen eine vorläufige Gewinn- und Verlustrechnung für das letzte Geschäftsjahr zu erstellen. Er berücksichtigt dabei aber weder die Abschreibungen, Bestandsveränderungen noch andere Abgrenzungen; kommt aber trotzdem zu einem Betriebsergebnis, das auf diese Art und Weise sieben mal so hoch wie das aus dem vorletzten Geschäftsjahr ist. Der Berater bezeichnet die so erhaltenen Angaben selbst als in "vollem Umfang vorläufig" und wertet sie deshalb weder aus, noch erläutert er sie (S. 8). Unklar bleibt dann allerdings, warum er sie überhaupt anführt, wenn er die Beschränktheit ihrer Aussagefähigkeit bereits selbst erkennt (eine Plan-G+V wird, ebenso wie eine Planbilanz, nicht erstellt).

Trotzdem ist der Berater der Ansicht, daß die "Ertragslage. auf steigende Gewinnraten" hindeutet (S. 8).

Anschließend äußert sich der Berater allgemein über die Produktivität. Er erstellt auf drei Seiten eine Übersicht über alle während des letzten Geschäftsjahres beschäftigten Personen und möchte bei drei der 46 (teils nur teilweise beschäftigten) Mitarbeiter die entstandenen Personal-

kosten dem Fixkostenbereich zuordnen (bei einem vierten kann er sich zu keiner eindeutigen Klassifikation entscheiden). Da der Berater zudem bei jedem Mitarbeiter eine Aufspaltung der Gesamtlohnkosten vornimmt, ist unklar, ob bei dieser Aufstellung tatsächlich alle Mitarbeiter (auch die Gehaltsbeziehenden) erfaßt wurden. Ungeklärt bleibt auch, warum der Berater in dieser Aufspaltung Weihnachtsgelder und Spesen berücksichtigt, diese aber dann zum Schluß weder über die Zahl der Beschäftigten aufsummiert noch anderweitig Verwendung für die Zahlen findet. Getrennt weist der Berater ferner die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung aus, summiert sie auf, geht jedoch auf das Ergebnis nicht ein, sondern widmet sich sofort der Kostenauflösung der sonstigen Kosten in fixe und variable Bestandteile (ohne für diese Aufteilung bzw. Schlüsselung eine Begründung anzugeben - S. 12). Eine diesbezügliche Auswertung findet ebenfalls nicht statt. Stattdessen wird auf einer vorformulierten Textseite, die bereits bei Bericht Nr. 5 näher besprochen wurde (vgl. S. 396), auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung verschiedener Umweltfaktoren bei der Planung hingewiesen. Eine konkrete Kosten- und Leistungsplanung, wie dies aus der Kapitelüberschrift zu vermuten gewesen wäre, unterbleibt (S. 15).

Die verwendeten Formulare zur Finanzplanung entsprechen denen aus Bericht Nr. 5. Auch der Beratungsbericht Nr. 8 verweist auf die Notwendigkeit einer wöchentlichen Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben, obwohl die Formulare für wiederkehrende Ausgaben nur monatlichen Bezug haben. Folgt der Betrieb der Anweisung des Beraters, diesen "Terminplan" nur einmal jährlich "zu erstellen" (S. 18), so kann er wichtige liquiditätspolitische Änderungen (z.B. Beschäftigung eines zusätzlichen Mitarbeiters bzw. die damit verbundene Gehalts-/Lohnzahlung) nicht berücksichtigen. Auf den Seiten 26 und 27 wird dann (analog

zur Nr. 5) auf die Kapitaldienstgrenze (die angibt, wo "die äußerste Grenze des Tragbaren liegt") eingegangen und deren Berechnungsmöglichkeit aufgezeigt (wiederum ohne konkrete Zahlen).

Es folgen 18 Seiten über Öffentliche Förderprogramme in Bayern (entspricht dem Anhang von Nr. 5; es wurden lediglich die Seitenzahlen durchgestrichen und neu durchnummeriert).

Im Anhang des Berichtes finden sich noch zwei Seiten Nachtrag zum Thema "Investitionsvergütung". Hier wird u.a. das Programm M I/II der Kreditanstalt für Wiederaufbau in Frankfurt genannt (für die Zinskonditionen wird allerdings nur ein Intervall angegeben, obwohl eine eindeutige Festlegung durchaus möglich gewesen wäre). Der Berater scheint sich aber mit den Förderprogrammen und ihrer Kombination selbst nicht so gut auszukennen, denn er beschließt seinen Nachtrag mit den Worten:

"Habe jedoch mit einem Herren telefoniert, der den wirklichen Durchblick hatte und mir freundlicher Weise sehr gute Informationen gab, was leider nicht alltäglich ist."

4.4.9 Konzeption Nr. 9

Der Bericht Nr. 9 beginnt mit einer kurzen Darstellung des Beratungsauftrages und der Struktur des Unternehmens (Beschäftigte, Rechtsform, Standort etc. - Seitenzahlen wurden vom Autor ergänzt, da der Berater den Bericht nicht durchnummerierte). Der beratene Betrieb erfährt, daß seine "Betriebsrendite" nicht ausreichend ist, zumindest aber Kostendeckung besteht. Über die tatsächliche Höhe wird nichts ausgesagt, dafür erfährt der Inhaber aber, daß er eine Tochter und einen Sohn hat und verheiratet ist (S. 2).

Eine Bilanzanalyse erfolgt nicht. Es werden lediglich ausgewählte Zahlenkomplexe (wahrscheinlich aus der G+V-Rechnung des letzten Geschäftsjahres) nach variablen und fixen Bestandteilen aufgeschlüsselt und in einem Formular dargestellt. Die Auswertungsmöglichkeiten, die dieser Vordruck vorsieht, der sich erst weiter hinten im Text befindet (S. 30), nützt der Berater nur zum Teil (zudem sind die Zahlen fast unleserlich). Im Rahmen der Ist-Analyse werden vereinzelte Positionen des Auswertungsformulars besprochen, ohne jedoch auf dieses selbst einen Hinweis zu geben. So erfolgt ein Tip auf den (angeblich) niedrigen Materialeinsatz (ohne Branchenvergleichszahlen zu nennen) und den hohen Fixkostenanteil. Es schließt sich die Bemerkung an, daß die im Geschäftsjahr zur Verfügung gestandenen Stunden nicht verkauft worden sind (diese produktiven Stunden wurden aus der Lohnstatistik entnommen; wie sie errechnet wurden, geht aus dem vorformulierten Hinweis im Formular nicht hervor). Wenn die Stunden aber nicht "verkauft" worden sind, wie ist dann der Umsatz entstanden bzw. was läßt den Berater zur Ansicht kommen, daß rd. 50 TDM Umsatz fehlen? Die Lohnfolgekosten werden vom Berater als zu hoch bezeichnet. Er nennt hier eine Bundesdurchschnittszahl als Vergleich, ohne Quellenangabe oder Jahresbezug (S. 3).

Es folgt eine Kostenauflistung (handschriftlich) für das erste und zweite Geschäftsjahr sowie das erste Quartal des dritten Jahres, wiederum ohne weitere Erklärung oder Verwendung im Text. Dem schließt sich ein 15punktiger Schwachstellenkatalog an. Nach Meinung des Beraters waren die festgestellten Schwachstellen zum großen Teil bekannt und Anlaß der Beratung.

In seinem eigentlichen Beratungsteil (Punkt 5 "Verbesserungsvorschläge" wird zwar noch in der Gliederung ange-

führt, fehlt aber im Text) geht der Berater zunächst auf 5 Seiten allgemein auf die Deckungsbeitragsrechnung ein und erläutert diese (S. 6 ff.). Dabei werden z.B. die Gemeinkosten pauschal als periodenabhängige Fixkosten bezeichnet, obwohl bestimmte Gemeinkostenarten auch variable Kostenbestandteile beinhalten können und somit, nach Trottmann, auf jeden Fall eine genaue Kostenanalyse erforderlich ist.¹⁾

Die graphische Darstellung des Gewinnschwellenpunktes und die (nicht näher erläuterte) Vorgabe von 8 ausgewählten Plangrößen (Umsatz, Stundensatz, Materialaufschlag usw.) am Schluß der Konzeption stellen auf den nächsten 35 Seiten die einzigen individuellen Auswertungen bzw. Vorschläge dar (sieht man einmal von dem bereits erwähnten Analyseblatt ab - S. 11, 46).

Allein 18 Seiten werden zur Besprechung des Analyseformulars "Erfolgs- und Planungsrechnung nach DB" verwendet (S. 12 ff.). Positiv festzuhalten bleibt zunächst, daß der Berater eine Differenzierung der fixen Kosten nach ihrer Ausgabewirksamkeit unternimmt und eine Preisuntergrenze erst bei Deckung auch dieser Kosten vorschlägt (S. 18, 20). Andererseits unterbleibt eine Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten, die mindestens, nach Beratermeinung, zu 50 % für einen betriebswirtschaftlich ausreichenden Umsatz erwirtschaftet werden müßten (ohne Begründung).

Weiter werden dem Betrieb Formulare zur Aufschlüsselung der Personalkosten mitgeliefert bzw. besprochen (S. 32 ff.). Zusätzlich soll der Betrieb durch Gegenüberstellung von verrechneten und tatsächlich angefallenen Zeiten der

1) Vgl. Trottmann, E. (1974), S. 313.

Mitarbeiter Produktivitätsaussagen vornehmen können (unklar ist allerdings im betreffenden Formular (S. 39) der Hinweis auf dessen Genehmigung bzw. die Notwendigkeit zu einer solchen - S. 36 ff.).

Neben einem Formular zur Baustellenabrechnung und zur Überwachung der Kfz-Kosten (nebst Erläuterung, S. 41 ff.), soll der beratene Betrieb auch noch einen Finanzbericht bearbeiten, der eine monatliche Gegenüberstellung aller Einnahmen und Ausgaben (Soll und Ist) enthält und unter Berücksichtigung des Kreditlimits bzw. seiner Inanspruchnahme eine Über- bzw. Unterdeckung ermittelt (Liquiditätsreserven wurden nicht berücksichtigt - S. 44 f.).

Der Bericht schließt mit dem Hinweis, daß alle Maßnahmen mit dem Unternehmer genau und wiederholt durchgesprochen wurden, und sich der Berater beim Unternehmen wieder melden wird (S. 46).

4.4.10 Konzeption Nr. 10

Der Beratungsbericht Nr. 10 ist modular aufgebaut. Er umfaßt einzelne Bausteine (z.B. Erfolgsrechnungsdarstellung, Investitionsrechnung, Kalkulation), die nach Aufgabenstellung zusammengefügt wurden. Jeder einzelne dieser Bausteine ist für sich durchnummeriert (nicht jedoch der ganze Text fortlaufend). Kennzeichen dieser Beratungskonzeption ist ferner, daß sie praktisch ausschließlich vorformulierte Seiten und Tabellen enthält (abgesehen von 2,5 Seiten allgemeine Strukturdaten am Anfang und einer halben Seite Schlußwort), die z.T. entsprechend ergänzt bzw. ausgerechnet wurden (leicht feststellbar an den unterschiedlichen Druckstärken der Buchstabentypen). Das Beratungsunternehmen D möchte seinen Bericht als "Handbuch zur beratungsgerechten Führung und Kontrolle" des Betrie-

bes verstehen; ferner gesteht es den Geschäftsführern zu, daß sie die Beratungsergebnisse "voll verstanden" haben (S. 1 bzw. 5).

In der Ist-Analyse ("Memorandum") wird auf den überdurchschnittlichen Deckungsbeitrag verwiesen (S. 4); eine Behauptung, die ebensowenig begründet wird, wie die Feststellung, daß sich die Materialkosten im Branchenvergleich absolut normal verhalten (auch die Lohnkosten sollen im Vergleich zu anderen Betrieben der Branche günstig sein - S. 13). Das bei der Ist-Analyse verwendete Formular ist demjenigen von Konzeption Nr. 9 identisch. Allerdings wird hier ein Vierjahresvergleich angestellt und gleichzeitig auch eine Planung für das nächste Geschäftsjahr vorgenommen (die angenommene Umsatzsteigerung von 3 % erscheint realistisch wird aber - ebenso wie die übrigen Planzahlen - nicht erläutert - S. 11 ff.). Dieses Formular wird auf den nächsten fünf Seiten besprochen. Die jeweils für den Betrieb zutreffende Tendenz wird im Bericht eingefügt (z.B. Erlöse: Tendenz "stetig ansteigend" - S. 12 ff.). Im Rahmen der Ist-Analyse nimmt der Berater eine Klassifizierung von Deckungsbeiträgen vor, ohne auf die speziellen Brancheneigenarten einzugehen oder Vergleichswerte zu nennen. Anschließend gibt er ein Solldeckungsbeitragsintervall an, dessen obere Grenze er selbst für utopisch hält (S. 14 f.).

Es wird dann eine Produktivitätskontrolle nur für den handwerklichen Bereich des Unternehmens praktiziert (wie die Abgrenzung der Leistungen zum Handelsbereich erfolgte, wird nicht dargestellt). Hierbei wird mit der Begründung, man müsse am Material auch etwas verdienen, mit einem Aufschlag von "etwa" 50 % gearbeitet. Trotz dieser pauschalen Beaufschlagung wird dann aber ein "echter" Stundenverdienst auf Pfennig genau errechnet (S. 16 ff.). Dieser

Produktivitätskontrolle schließt sich eine Fixkostenanalyse an. Dabei stellt der Berater abschließend fest, daß der Fixkostenblock aufgrund der Rechtsform des beratenen Unternehmens gewollt hoch ist und "einfach erwirtschaftet werden" muß (S. 19).

Nachdem nun in der Ist-Analyse die Bereiche Erlöse, variable Kosten, Deckungsbeitrag, Produktivität und fixe Kosten des schon erwähnten Standardformulars behandelt wurden, geht der Berater jetzt auf den cash-flow und die "Kalkulation" ein (die genaue Berechnung erfolgt allerdings erst vier Seiten später). Auch hier nimmt er eine Klassifikation von cash-flow Werten vor (ohne Betriebsvergleichsfundierung) und sieht z.B. 12 - 16 % als gut an, "nach oben kann es an sich nie genug geben " (S. 20 ff.).

Noch unter der Rubrik "Analyse" werden ausgewählte Plangrößen, die vom Beratungsunternehmen als "Prämissen" bezeichnet werden und sich "mit großer Sicherheit .. aufstellen" lassen (wie z.B. Fixkosten, Deckungsbeitrag, cash-flow), angeführt (S. 23). Aus dem Standardformular (jedoch nicht aus dem Text) ist zu ersehen, daß sie sich auf das nächste Geschäftsjahr beziehen (S. 10 f.).

War der bisherige logische Aufbau der Beratungskonzeption durch das verwendete Standardformular vorstrukturiert, so bleibt unverständlich, warum der Berater nach einer einseitigen Zusammenfassung der Analyseergebnisse nochmals auf vier Seiten die kalkulatorischen Kosten aufschlüsselt (S. 25 ff.). Inkonsequent wird er insbesondere bei der Berechnung des kalkulatorischen Wagnisses (S. 28). Hatte er für das nächste Geschäftsjahr bereits einen Planumsatz festgelegt, so geht er jetzt von einem Umsatzintervall aus, dessen untere Grenze bei der Hälfte des angestrebten Umsatzes liegt. Demzufolge werden auch die kalkula-

torischen Kosten nur noch in einem Intervall angegeben. Erkannt hat der Berater allerdings die Fehlerhaftigkeit des verwendeten Vordruckes bei der Berechnung der kalkulatorischen Zinsen. Die fehlende Umschlagshäufigkeit des Kapitals im Formular wird vom Berater einfach ignoriert und das richtige Ergebnis dargestellt. Für den kalkulatorischen Unternehmerlohn führt das Beratungsunternehmen eine Tabelle mit - nach Umsätzen gestaffelten - Schätzwerten an (S. 29).

Es folgen im Beratungsbericht acht Seiten Einführung in die Deckungsbeitragsrechnung. Hier werden dem Unternehmer die wichtigsten Kennzeichen der Deckungsbeitragsrechnung aufgezählt (S. 30 ff.). Völlig unverständlich ist allerdings, warum danach nochmals auf acht Seiten das bereits in der Ist-Analyse behandelte Standardformular besprochen wird (und dieses auch nochmals leer beigelegt ist - S. 38 ff. bzw. S. 46 ff.). Anschließend empfiehlt der Berater eine detaillierte Personalkostenzuordnung vorzunehmen, damit das Standardformular mit den entsprechenden Produktiv-/ Nichtproduktivzeiten versehen werden kann (S. 49 f.). Zusätzlich ergänzt der Berater den im Unternehmen vorhandenen Kontenplan in bezug auf die Verwendungsmöglichkeit des Standardformulars (S. 51 ff.).

Der Vordruck "Finanzbericht" entspricht demjenigen, der in der Konzeption Nr. 9 benützt wurde, ist diesmal aber mit konkreten Zahlen ausgefüllt worden (ohne allerdings den Monat zu nennen, für den der Bericht erstellt wurde - S. 55). Bei der Zusammenstellung der Ausgaben nahm der Berater anstelle der zu zahlenden Tilgungen, die sich aus den vorhandenen Kreditverträgen recht einfach (auch vom Fälligkeitszeitpunkt her) hätten feststellen lassen können, die halbe Abschreibungsrate. Zusätzliche Erkenntnisse für die Liquiditätssituation des Unternehmens verspricht

sich der Berater durch die Gegenüberstellung des kurzfristigen Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten (jeweils monatsbezogen - S. 56).

Ohne Überleitung wendet sich der Berater dann der Investitionsplanung/Rentabilitätsberechnung zu (S. 58 ff.). Er stellt beispielhaft die Vorteilhaftigkeit des Einsatzes eines Servicefahrzeuges dar (S. 59). Das Problem der Umsatz-/Gewinnzurechnung wird einfach dadurch gelöst, daß zum Betrieb des Fahrzeuges zwei neue Mitarbeiter nötig sind, die im Schnitt jeder einen bestimmten Umsatzbeitrag erwirtschaften (hiervon werden dann die variablen Kosten und die zuordnungsfähigen Fixkosten abgezogen). Eine dynamische Betrachtung erfolgt allerdings nicht.

Wiederum ohne Bezug zu den vorigen Äußerungen wird auf den nächsten sieben Seiten die Kalkulation nach differenzierten Deckungsbeiträgen erläutert (S. 62 ff.). Der Berater errechnet in diesem Zusammenhang auch Stundenverrechnungssätze für verschiedene Mitarbeitergruppen (S. 69). Diese Berechnung bleibt - wie zwei sich anschließende Auswertungen zur Abhängigkeit zwischen Produktivität/Kapazität und zur "Beurteilung der periodischen Leistung" - ohne individuellen Hinweis im Text (S. 70 f.). Erläutert wird hingegen auf den folgenden drei Seiten ein Kalkulationsformular zur Errechnung der Preisforderung, welches auch beispielhaft ausgefüllt wird (S. 72 ff.). Für den Fall, daß der Preis bereits festliegt, wird dem Betrieb ein weiteres Formular zur Feststellung des Stundenlimits mitgeliefert und erklärt (S. 77 ff.). Da der beratene Betrieb dem Bereich des Bau- und Ausbauhandwerks zugeordnet werden kann, bespricht der Berater zusätzlich noch ein Formular zur auftragsbezogenen Nachkalkulation, das dem Betrieb einen raschen Überblick über den Stand der Leistung an den einzelnen Baustellen geben soll (S. 80 f.).

Der Berater unternimmt dann wieder einen thematischen Sprung zu organisatorischen Fragen (so lautet zumindest die Kapitelüberschrift - S. 82 ff.). Tatsächlich wird dem beratenen Betrieb aber zunächst die Funktion der Rückstellungen für Garantieverpflichtungen erläutert. Dann erfolgt eine Auflistung von fünf Einzelmaßnahmen, die der Betrieb angehen soll (z.B. Betriebsmittelkredit zu günstigen Zinsen abschließen), für die aber u.a. der Verantwortliche und der Starttermin im vorgesehenen Formular freigelassen werden.

Der Bericht schließt u.a. mit der Feststellung, daß sich der Berater über die Abhandlung von auftauchenden Fragen freut, da er dann weiß, daß am Beratungsstoff gearbeitet wird. Das Schlußwort enthält allerdings keinen Hinweis, wie der beratene Betrieb mit der Vielzahl der präsentierten Formulare organisatorisch zurechtkommen soll (S. 86).

4.4.11 Konzeption Nr. 11

Der Text des Beratungsberichtes und die beigelegten Tabellen entsprechen nahezu voll dem Bericht Nr. 10, so daß es hier keiner näheren Analyse bedarf. Unterschiede ergeben sich u.a. in den errechneten Zahlen bzw. den daraus abgeleiteten Tendenzaussagen (so wird z.B. für die Planung des laufenden Geschäftsjahres einfach eine 40 %ige Umsatzsteigerung im Vergleich zum letzten Geschäftsjahr als Vorgabe angenommen, ohne dies zu begründen - S. 8 bzw. 15). Zusätzlich wurde lediglich eine Übersicht zur Auftragsabwicklung beigelegt und eine "AfA- und Investitionsplanung" durchgeführt, die, da sie den Zeitraum von 1977 bis 1982 umfaßt, wohl eher unter der Ist-Analyse einzuordnen gewesen wäre (S. 48 und 58).

Anstelle der Behandlung von Garantieverpflichtungen wie

bei Nr. 10 wird unter der Rubrik "Stellungnahme zu organisatorischen Fragen" die Einrichtung eines Pensionswerkes (und dessen Vorteile) besprochen (S. 80). Zusätzlich wird noch (auf einer halben Seite) die Gewährung einer Leistungsprämie befürwortet (S. 81).

Die Maßnahmenplanung ist mit 10 Vorschlägen etwas umfangreicher als bei Nr. 10 ausgestaltet und auch die Spalte "Verantwortlich" ist jetzt ausgefüllt worden (nicht dagegen die Terminspalte - S. 83 f.).

Das Schlußwort (eine halbe Seite) wurde ebenso wie die ersten 2,5 Seiten "Erläuterungen" individuell gestaltet, die aber in ihrer Struktur beide wiederum der Konzeption Nr. 10 entsprechen (S. 3 ff. bzw. 86). Hier erfährt das beratene Unternehmen unter Punkt e, daß "die Qualifikation des Unternehmers . über jeden Zweifel erhaben ist", und der Betrieb "sicher seine dauerhafte Existenzfähigkeit" hat, "weil er sich eigenfinanzieren kann, woran es zZ noch etwas mangelt" (S. 4/5). Zudem gibt der Berater (ähnlich wie bei Nr. 10) an, daß ihm die Beratung Freude gemacht habe, da die Initiative zur Beratung vom Unternehmerehepaar ausgegangen sei und diese nun "begierig alles aufnehmen, was an Beratungsstoff geboten wurde" (S. 86).

4.4.12 Konzeption Nr. 12

Da das Inhaltsverzeichnis der Konzeption Nr. 12 identisch dem des Berichtes Nr. 9 ist, kann vermutet werden, daß auch die Inhalte selbst - zumindest strukturell - gleich sind. Diese Hypothese wird im folgenden näher zu untersuchen sein.

Die ersten Seiten sind noch individuell gehalten und befassen sich mit allgemeinen Strukturdaten des Unternehmens

(Sitz der Firma, Steuerberater, Rechtsform, Zahl der Beschäftigten usw.). Es folgt im Text eine kurze Auflistung der Umsätze der letzten vier Jahre (Kommentar dazu: "der Rückgang ist auf den Abfall des eigenen Ladens zurückzuführen") und eine Aufschlüsselung derselben nach Wareneinsatz und Personalkosten (in Prozent). Der Betrieb wird einer "ähnlich gelagerten Firma" gegenübergestellt. Anschließend bildet der Berater sowohl von der beratenen als auch der Vergleichsfirma einige Durchschnittswerte der letzten sechs Jahre und stellt normativ fest, daß diese Durchschnittszahlen auch Richtwerte sein sollen (ob jetzt die Durchschnittswerte der beratenen oder der Vergleichsfirma gemeint sind, geht aus dem Text nicht hervor - S. 3).

Der Analyseteil wird abgeschlossen mit einer Jahresabschlußgegenüberstellung von drei Geschäftsjahren (für das letzte Geschäftsjahr liegen scheinbar noch keine Abschlußdaten vor, obwohl es bereits über sieben Monate zurückliegt). Wo die im Analyseformular verwendeten kalkulatorischen Kosten hergenommen wurden, bleibt ungeklärt (zumindest stimmen sie nicht mit den kalkulatorischen Werten überein, die der Berater später im Text ermittelt - S. 5 f.). Wurden beim G+V-Vergleich noch entsprechende Felder für die prozentualen Anteile ausgefüllt, so bleiben diese bei der Bilanzgegenüberstellung - ebenso wie zehn Kennzahlenfelder - leer. Last not least enthalten die Vordrucke zum Bilanz- und G+V-Vergleich den Hinweis "in 100,- DM"; dies wurde anscheinend vom Berater übersehen, denn er rechnet mit vollen DM-Beträgen.

Die im vierten Punkt angeführten 15 Schwachstellen des Unternehmens sind - wie die dann folgenden 19 Seiten - identisch mit denen aus Konzeption Nr. 9 (S. 7 ff.). Unterschiedlich sind lediglich zwei graphische Darstellungen zur Gewinnschwellenermittlung (S. 13 f.). Während die

erste Zeichnung Ergebnisse aus dem vorletzten Geschäftsjahr verarbeitet (die benötigten Daten werden auf der sechstletzten Seite des Berichtes (S. 30) aus dem schon bekannten Standardanalyseformular, das auch bei allen vorgehenden Konzeptionen des Beratungsunternehmens D verwendet wurde, ermittelt), bleibt die zweite Graphik ohne Jahresangabe.

Die angegebene Jahresumsatzzahl stimmt lediglich mit dem "Richtwert" überein, den der Berater auf der letzten Seite des Berichtes angibt. Weder die Höhe der variablen Kosten, der Fixkosten und der Gehälter/Pacht noch der angewendete Deckungsbeitrag wird begründet (und stimmt auch nicht mit den "Richtwerten" überein). Zudem fehlt im Text eine Begründung, warum bei diesem Umsatz kein Gewinn mehr erzielt wird bzw. wird speziell auf die graphischen Darstellungen explizit gar nicht eingegangen.

Von der Konzeption Nr. 9 weichen auch die ermittelten und bereits erwähnten kalkulatorischen Kosten ab. Obwohl das verwendete Formular Ausarbeitungshinweise gibt, werden für die kalkulatorische Abschreibung und Miete nur Werte ohne Rekonstruktionsmöglichkeit angegeben (S. 25). Dort wo der Berater zeigt, wie er rechnet, kann man ihm seine Fehler auch nachweisen, nämlich bei den kalkulatorischen Zinsen. Zum einen berücksichtigt er die Umschlagshäufigkeit des Kapitals nicht, was ihm aber nicht vorzuwerfen ist, da hier schon das Formular falsch ist. Zum anderen unterstellt er ein betriebsnotwendiges Kapital, das um fast 50 % über der Gesamtbilanzsumme aus dem vorletzten Geschäftsjahr liegt. Sollte dagegen mit Werten aus dem Beratungsjahr gerechnet worden sein, so ist zumindest auf dem Formular (oder im Text) kein diesbezüglicher Hinweis zu finden (S. 25).

Vor der bereits erwähnten Schlußbemerkung sind noch bei-

spielhaft drei Produkte des Unternehmens durchkalkuliert worden (S. 32 ff.). Zudem ermittelte der Berater einen Vollkostenstundensatz für den beratenen Betrieb. Dabei griff er auf das bereits mehrfach angesprochene Standardformular "Erfolgs- und Planungsrechnung nach DB" zurück, ohne dieses allerdings vollständig auszufüllen (so bleibt z.B. die Zahl der Produktivstunden unbekannt, die Fixkosten werden nicht näher aufgelistet - S. 30 f.).

Zusammenfassend kann man feststellen, daß bei Beratungsunternehmen D die Struktur und Qualität der Berichte von den einzelnen Beratern abhängt. Gemeinsam ist allen vier Beratungsberichten, daß sie ihre Aussagen auf ein Standardformular hin konzentrieren und praktisch ihre gesamte Konzeption um dieses Formular herum aufbauen. Ein diesbezügliches Statement kann beim nächsten Berater leider nicht überprüft werden, da von ihm nur ein Bericht in die Stichprobe gelangt ist.

4.4.13 Konzeption Nr. 13

Stellt man für den Beratungsbericht Nr. 13 eine Gliederung auf (was der Berater versäumte), so zeigt sich, daß die Konzeption außer der Aufgabenstellung, der Projektbeschreibung und der Schlußbemerkung (inkl. Anhang) nur einen Bereich "IST-ANALYSE" für die letzten zwei Geschäftsjahre enthält. Erst bei intensiverem Studium des Inhalts kann man feststellen, daß auf den Seiten acht und neun Verbesserungsvorschläge unter die Ist-Analyse subsummiert wurden.

Der Beratungsbericht beginnt, nach kurzer Darstellung des Alters des Unternehmens, seiner Rechtsform, der Zahl der Beschäftigten und des Sortiments, mit einer Auflistung ausgewählter Kennzahlen (Umsatz, erzielte Kalkulation,

Lagerumschlagsgeschwindigkeit, Lagerdauer usw.), deren Berechnungsart aber nicht mitgeteilt wird, so daß der beratene Betrieb die Vorgehensweise des Beraters zum einen nicht überprüfen, zum anderen auch zukünftig mit neuem Zahlenmaterial nicht nachvollziehen kann (S. 3). Da sich die Beratung nur auf den Handelsbereich des Unternehmens erstreckt, fehlt insbesondere der Hinweis, auf welche Art und Weise der Berater die analysierten Daten aus den Gesamtunternehmensdaten herausgerechnet hat bzw. ob bereits eine Kosten-/Erlösschlüsselung, z.B. mittels DATEV, betrieben wird.

Positiv zu beurteilen ist die Verwendung des Kölner Betriebsvergleichs mit spezieller Jahres- und Positionsanzahl zur Gegenüberstellung der betrieblichen Werte. Hier verweist der Berater auf Anlagen, die aber in völlig unsystematischer Reihenfolge beigelegt (z.B. Blatt Nr. 22 vor Nr. 19, dann Nr. 14 und Nr. 16) und zum Teil nicht lesbar sind und/oder mit nicht erläuterten Abkürzungen versehen wurden (z.B. zweites und siebtes Blatt im Anhang).

Zwar stellt der Berater auch die kalkulatorischen Zinsen und den kalkulatorischen Unternehmerlohn des Betriebes den entsprechenden Zahlen aus dem Betriebsvergleich gegenüber, doch führt er nicht aus, wie er diese Werte ermittelt hat. Auf Seite 4 geht der Berater u.a. auf durchschnittliche Leistungen pro Quadratmeter ein. Wurde bislang eine Ist-Analyse des vorletzten Geschäftsjahres vorgenommen, so folgt jetzt eine Betrachtung des letzten Jahres, wobei sich die Analyse auf die gleichen Gebiete wie 1981 beschränkt (S. 5 und 6; hier verweist der Berater auf ein Informations- und Arbeitsblatt Nr. 11, das als solches im Anhang aber nicht gekennzeichnet ist). Spezielle Aufmerksamkeit widmet der Berater zudem den Personalleistungen und der Bewertung des Warenlagers, die er für

falsch hält. Als Voraussetzung zur Ergebnisverbesserung sieht er neben einer entsprechenden Personalschulung u.a eine Sortimentsänderung an (S. 7 und 8; die dazu erforderlichen Formblätter würde der Berater nach eigenen Angaben gegen eine Gebühr noch liefern).

Unter Punkt 5 auf Seite 9 gibt der Berater Planzahlen für den Umsatz an, die er nach seiner "Kenntnis der Orts- und Sachlage" für realisierbar hält und die er, wie sein Hinweis auf die Anlage 1 zeigt, aus dem Kölner Betriebsvergleich ermittelt hat.

Vor der bereits erwähnten 1/2seitigen Schlußbemerkung, in welcher der Berater verdeutlicht, daß er keine eigenen Erhebungen durchführte, sondern sich nur auf die Unterlagen bzw. die Auskünfte des Unternehmers stützte, wird noch ein Zeitbedarf für die Reorganisation des Unternehmens von zwei bis drei Jahren angegeben. Ergänzend dazu nennt der Berater noch drei erste (robuste) Schritte und fordert die Einführung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung.

Zum Anhang sei ergänzend noch anzumerken, daß die verwendeten Formulare z.T. Hinweise auf bestimmte Ergebnisse vorsehen. Die entsprechenden Felder werden aber vom Berater nicht ausgefüllt. Auf den Seiten 3 und 4 bzw. 8 und 9 des Anhangs wird das Betriebsergebnis für das vorletzte bzw. letzte Geschäftsjahr ausgerechnet. Hierbei ergeben sich für das gleiche Jahr aufgrund der unterschiedlichen Berechnungsart verschiedene Werte, ohne daß der Berater darauf hinweist oder einen Abgleich vornimmt.

4.4.14 Konzeption Nr. 14

Zunächst fällt bei Berater F auf, daß er sowohl auf seinem Geschäftspapier (auf welchem der Bericht erstellt wur-

de) als auch im verwendeten Stempel nicht auf den Fachhochschulcharakter des geführten Titels hinweist und somit den beratenen Betrieb (und auch andere Klienten und Interessenten) über seine tatsächliche Qualifikation im unklaren läßt.

Aus dem Deckblatt der Konzeption Nr. 14 geht ferner hervor, daß es sich um eine Existenzgründungsberatung handelt. Bereits aus dem Inhaltsverzeichnis wird dann der derivative Charakter der Gründung deutlich ("...des Betriebes der übernommen werden kann").

Neben allgemeinen Vorbemerkungen führt der Berater als erstes die Produktivität von Vergleichsbetrieben an. Dabei stützt er sich auf Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes (S. 4 - Produktivität wird hier dargestellt als Differenz von Umsatz, Wareneinsatz und Kosten). Auf der Basis dieser Zahlen und unter Vorgabe eines Mindestgewinns setzt der Berater einen Mindestumsatz fest, den er aber später noch auf die konkrete Situation des Betriebes hin modifiziert (S. 5). Anschließend erfolgt eine Kostenstrukturanalyse durch Gegenüberstellung der Daten des zu übernehmenden Betriebes mit den Betriebsvergleichszahlen (Datenbasis bilden DATEV-Zahlen; warum keine Jahresabschlußanalyse stattfand, bleibt unklar - bis S. 10).

Speziell für den beratenen Betrieb nimmt der Berater eine Kostenplanung nach Prozentsätzen vom Umsatz vor bzw. setzt entsprechende Prozentwerte (z.B. für Personalkosten) an, ohne hierfür Prämissen, Planungszeitraum, -horizont, -gelungsdauer etc. anzugeben (S. 12). Unter Abzug des Wareneinsatzes und der eben ermittelten Kosten vom Umsatz wird ein prozentualer Gewinn errechnet, der - in Beziehung gesetzt zum eingangs erwähnten Mindestgewinn - einen Mindestumsatz in DM ergibt (wobei natürlich eine Proportionali-

sierung aller Kosten eine starke Vereinfachung durch den Berater ist - S. 14). Ob realistische Chancen zur Erreichung dieses Umsatzes, der über dreimal so hoch wie der bisher erreichte ist, bestehen, dazu äußert sich der Berater nicht.

Als optimistisch ist auch die Ansicht des Beraters zu beurteilen, die geplante Standortverlagerung verhindere nicht eine weitere Zusammenarbeit mit dem vorhandenen Kundenstamm (S. 16). Bezüglich des neuen Standorts führt der Berater zudem aus, daß der "Besatz an potentiellen Kunden" niedriger sei (ohne jedoch eine spezielle Kaufkraftanalyse vorzunehmen); eine Konkurrenzanalyse wird nicht praktiziert (S. 17).

Relativ einfach macht es sich der Berater bei der Beantwortung der Frage, ob weitere Investitionen sinnvoll sind. Er bejaht dies mit dem Hinweis, daß Vergleichsbetriebe gleichfalls ein bestimmtes Anlagevermögen aufweisen können (S. 17a).

Anschließend zeigt der Berater dem Betrieb verschiedene Zielgruppen auf und erläutert mögliche Formen der Kontaktaufnahme (S. 18 und 19). Neben allgemeinen Marketinghinweisen (z.B. Anlage einer Kundenkartei) entwickelt der Berater konkrete Werbemittel (z.B. Aufkleber) für eine Direktanzeigenaktion (ohne die Kostenfrage anzusprechen - bis S. 25).

Der Berater unterbreitet dann Vorschläge zur "internen Organisation" des Betriebes und plädiert zunächst für eine exakte Erfassung aller Kosten (übersieht dabei aber das Problem der unechten Gemeinkosten - S. 26).

Relativ allgemein werden seine Äußerungen zum Bereich der

Vor- und Nachkalkulation. Handwerksbetriebe arbeiten in der Regel - nach seiner Ansicht - nur mit einer 40 - 50 %igen Auslastung (S. 27). Basierend auf dem monatlichen Plan-Gewinn leitet er daraus, zudem von einer 40 Stundenwoche ausgehend, einen Verrechnungssatz ab. In Abhängigkeit von unterschiedlichen, produktiven Stunden stellt der Berater variierende Gewinnsituationen, wieder ohne Kostenaufspaltung, dar (S. 28). Diese Auflistung der Kosten nach variablen und fixen Bestandteilen wird nur kurz theoretisch besprochen (S. 29).

Neben der (unbegründeten) Vorgabe von Kalkulationsspannen für Handelswaren und ausgewählte Produkte erhält der Betrieb noch Formulare zur Vor- und Nachkalkulation, die jeweils mit Beispielen durchgerechnet wurden (bis S. 35), sowie Hinweise zur Zeiterfassung bei den einzelnen Aufträgen (S. 36). Dem schließt sich der (ebenfalls nicht erläuterte) Tip an, Fahrtkosten nur ab einer bestimmten Auftragssumme in der Kalkulation zu berücksichtigen (S. 37).

Der Schluß der Arbeit führt zwar aus, daß der Bereich der Finanzierung nicht behandelt wurde; warum dieses, für Gründer besonders wichtige Gebiet (vgl. Punkt 2.2.1.2 dieser Arbeit, S. 36 ff.) nicht behandelt ist, geht leider nicht aus dem Text hervor (ebensowenig wie ein Kaufpreis für den zu übernehmenden Betrieb genannt oder eine Unternehmensbewertung vorgenommen wurde).¹⁾

1) Da es sich hier um den einzigen Fall einer derivativen Gründung im Rahmen der Stichprobe handelt, kann keine Auskunft darüber gegeben werden, ob und mit welchen Verfahren Berater Bewertungen vornehmen (z.B. Stuttgarter Verfahren, UEC-Verfahren, gemischte Rechnungen); Fragen nach Ertrags-, Teilereproduktions- und/oder Geschäftswertberechnungen (resultierend aus günstigen Standortverhältnissen, Markt- und Produktionsbedingungen, dem Kundenstamm etc.) bleiben natürlich demzufolge ebenfalls unbeantwortet (vgl. hierzu Heinen, E. (1980), S. 207 f.).

4.4.15 Konzeption Nr. 15

In seinen einführenden Bemerkungen erwähnt der Berater G, daß der Betrieb früher zwei unterschiedliche Bereiche aus dem Handwerk umfaßte, die aber eineinviertel Jahre vor der Beratung aufgespalten wurden; die Beratung beziehe sich nur noch auf einen der Betriebsteile (S. 2). Trotzdem erfolgt eine Jahresabschlußanalyse über einen 3-Jahreszeitraum, der vor der Aufteilung des Betriebes lag; wobei es den hieraus gewonnenen Erkenntnissen wegen der rechtlichen Aufspaltung in eine Betriebs- und Besitzfirma, die bereits zum damaligen Zeitpunkt praktiziert wurde, zusätzlich an Relevanz mangelt (zumal der Berater die Konsolidierungsposten nicht eigens erwähnt - S. 3).

Auch Berater G zieht zur Analyse Betriebsvergleichszahlen aus dem entsprechenden Handwerk herbei und untersucht die einzelnen Aktiv- und Passivpositionen der letzten verfügbaren Bilanz in Hinblick auf ihre Branchenabweichungen. Die vergleichende Bilanzanalyse auf Seite 7 enthält leider keine Prozentwerte, obwohl in der Tabelle extra entsprechende Spalten freigelassen wurden.

Einen Verschuldungsgrad ermittelt der Berater durch Gegenüberstellung von Vermögen (auch privater Natur, bewertet zu "Verkehrswerten") und Schulden (S. 8). Das so erzielte Ergebnis läßt nach Meinung des Beraters die "sehr angespannte Finanzsituation" des beratenen Betriebes erkennen. Als Ausweg empfiehlt der Berater die Aufstellung eines Ausgabe-/Einnahmeplanes in 14tägigem Rhythmus. In der Anlage listet der Berater auch konkret für die nächsten zwei Wochen die Einnahmen und Ausgaben auf. Allerdings werden Kredittilgungen weder im Text unter den beispielhaft geführten Ausgaben angegeben, noch tauchen sie im Anhang in der Übersicht auf, die ebenso wie alle anderen Tabellen handgeschrieben ist (S. 9).

Es schließt sich eine ausführliche, über die letzten vier Geschäftsjahre erstreckende Kosten- und Ertragsanalyse an (mit Betriebsvergleichswerten und Prozentzahlen), deren Aussagekraft lediglich für das letzte Geschäftsjahr durch die Nichtberücksichtigung der Abschreibungen geschwächt wird (S. 13). Gleiches gilt für den Cash-flow, der u.a. die Veränderungen der Wertberichtigungen und Rückstellungen enthält, jedoch - zumindest für das letzte Geschäftsjahr - keine Abschreibungen, die im Jahr davor noch mehr als ein Drittel zum Gesamt-Cash-flow beitrugen (S. 16). Zwar wurde auf Seite 16 auch ein betriebswirtschaftliches Ergebnis ermittelt, doch geschah dies wiederum ohne Angabe der Errechnungsweise der kalkulatorischen Kosten.

Nach der Jahresabschlußanalyse geht der Berater zum Bereich Rechnungswesen - und hier im speziellen zur Zuschlagssatzermittlung - über (S. 17 - 20). Zunächst versucht er den Produktivlohn, der später als Basis für den Gemeinkostenzuschlagssatz dienen soll, aus den Nettolöhnen, wie sie in der DATEV-Auswertung ausgewiesen sind, herauszurechnen. Dieser Weg scheint ihm zu ungenau, so daß er zusätzlich über die Ansummierung der Produktivstunden und einem gewichteten Mittellohn zur Produktivlohnsumme kommt. Die hierbei angestellten Berechnungen sind, wie nahezu alle anderen Operationen des Beraters, für den beratenen Betrieb exakt nachvollziehbar.

Der Berater erstellt dann unterschiedliche Gemeinkostenzuschlagssätze, je nachdem, ob die kalkulatorischen Kosten mit berücksichtigt werden oder nicht (S. 21 - 24). Zusätzlich errechnet er noch Maschinenstundensätze (die hierfür angegebene Tabelle befindet sich nicht auf der nachfolgenden Seite, wie im Text angegeben, sondern am Schluß des Anhangs - S. 26).

Aufgrund der ständigen Änderung der Kostenblöcke "Produktivlohn" und "Gemeinkosten" empfiehlt der Berater die Deckungsbeitragsrechnung als "echtes Kontrollinstrument" (S. 22). Als variable Kosten werden nur die Löhne angesehen; "die festen Kosten nennt man auch Deckungsbeitrag" (S. 26). Interessanterweise gibt der Berater bei der Ermittlung des notwendigen Deckungsbeitrages, neben den ausgabewirksamen Gemeinkosten (Gehälter, sonstiger Aufwand und Zinsen), der kalkulatorische Miete und dem Unternehmerlohn, auch die Abschreibungen an (bzw. weist auf deren getrennte Berechnung hin), obwohl diese Position in der Jahresabschlußanalyse bekanntlich leer blieb (hier rechnet er sie sogar für das laufende Geschäftsjahr hoch - S. 29 und 30).

Anschließend werden in Abhängigkeit von unterschiedlichen Kapazitätsauslastungen Deckungsbeitragsintervalle angeführt und der Verlust des letzten Jahres mit der zu geringen Produktivstundenzahl begründet, da ein Verrechnungssatz, der dieser Stundenzahl entsprochen hätte, vom Markt nicht bezahlt worden wäre. Dies läßt den Berater zum Schluß kommen, daß der Betrieb zur "Produktion 'verdammt'" ist und der Unternehmer "Aufträge heranholen" muß, "will er nicht kurzfristig auf der Strecke bleiben" (S. 32).

Der beratene Betrieb erhält zusätzlich Lösungen zur Vorkalkulation des Angebotspreises und der erforderlichen Stunden geliefert (bis S. 38). Dem schließen sich Hinweise zur Auftragskontrolle und insbesondere zur Vorgabezeitüberwachung an (bis. S. 40).

Unklar bleibt allerdings, warum der Berater ein Formular zur Erfolgskontrolle entwirft (und im Anhang auch diesbezüglich beispielhafte Rechnungen durchführt); eine Ursachenanalyse der Abweichungen von geplantem und erziel-

tem Ergebnis aber nicht anregt. Kritisch zu beurteilen ist ferner die Bewertung der fertiggestellten Leistungen so, als ob sie auch schon zum errechneten Deckungsbeitrag von externer Seite bezahlt wurden. Hier wäre der Hinweis angebracht gewesen, rechtzeitig bei Erreichen eines bestimmten Leistungsstandes Abschlagszahlungen nach § 16, Nr. 1, Satz 1 VOB/B vom Kunden zu verlangen (S. 41). Statt dessen gibt der Berater Anregungen zur Einführung eines Leistungslohnes; übersieht dabei aber die Erforderlichkeit des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung (bis S. 43).

Auf speziellen Wunsch des Unternehmens hin, erhält der Betrieb auch noch Formulare zur Kapazitätsauslastung bzw. Auftragsübersicht geliefert (bis S. 46). Der abschließende Punkt "Zusammenfassung" enthält eine tabellarische Übersicht über die vorgeschlagenen Maßnahmen, die Angabe der für die Erledigung zuständigen Person und den Zeitpunkt bzw. -raum, wann die Aktionen zu bewerkstelligen sind.

4.4.16 Konzeption Nr. 16

Analog zu Bericht Nr. 15 stellt der Berater zunächst kurz die Struktur des Unternehmens und dessen Werdegang vor. Dann geht er zur Bilanzanalyse über. Insgesamt werden vier Abschlüsse verglichen, wobei die Bilanz des letzten Geschäftsjahres fehlt und die des vorletzten Jahres nur vorläufiger Natur ist (die Prozentzahlenspalte wird - mit Ausnahme der wichtigsten Position in der Veränderungsspalte - wie bei Nr. 15 leer gelassen). Einzelne Bereiche und ihre Entwicklung (z.B. Eigenkapital) werden im Text gesondert behandelt (bis S. 4).

Aus den Bilanzen erstellt der Berater dann eine Mittelflußrechnung, bei der er der Mittelherkunft (linke Seite)

die Mittelverwendung (rechte Seite) gegenüberstellt. Die Mittelherkunft gliedert der Berater in Eigenfinanzierung (Gewinn, Abschreibungen und Einlagen), Selbstfinanzierung und Fremdfinanzierung und gibt in der Übersicht die entsprechenden jährlichen Veränderungen an, ohne allerdings seine Systematik bzw. Abgrenzung zu begründen (bis S. 7).

Eine Analyse der Gewinn- und Verlustrechnungen erfolgt nicht. Dafür werden zehn ausgewählte Kennzahlen aus den vier Jahren ermittelt, die dem letzten Geschäftsjahr vorangingen (das letzte Geschäftsjahr, das wegen seiner Aktualität dem Betrieb noch die wichtigsten Informationen hätte liefern können, wurde - ebenso wie bei der "Mittelflußrechnung" nicht berücksichtigt - bis S. 11). Nicht angegeben wird, wie sich die Kennzahlen errechnen lassen; noch erfolgt eine Konfrontation mit Betriebsvergleichszahlen. Die Finanzierung des Unternehmens wird in diesem Zusammenhang als "in Ordnung" betrachtet, da das Anlagevermögen voll durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt ist (S. 10). Eine Überprüfung dieser Aussage auch auf die künftige finanzielle Situation des Unternehmens (z.B. durch einen Finanz- bzw. Liquiditätsplanung) erfolgt nicht.

Um eine Übersicht darüber zu erhalten, welche Betriebsteile erfolgreich arbeiten und welche nicht, stellt der Berater einen Betriebsabrechnungsbogen auf (ex post). Da einzelne Schlüsselungen allein auf den Angaben des Unternehmers beruhen, sieht der Berater selbst ein, daß hier "mit Sicherheit ein gewisser Ungenauigkeitsfaktor vorhanden ist" (S. 12).

Die so ermittelten Ergebnisse betrieblicher Teilbereiche werden vom Berater kurz analysiert; dabei werden jetzt auch entsprechende Betriebsvergleichszahlen verwendet

(S. 14). Aufgrund der festgestellten Ursachen gibt der Berater Verbesserungsvorschläge ab, die - neben einer exakteren Datenerfassung - zur Konzentration des Betriebes auf die Bereiche führen sollen, die nach Berateransicht auch in Zukunft erfolgreich arbeiten werden (bis S. 21; S. 18 wurde bei der Durchnummerierung ausgelassen, ein Fehler, der auch bei Nr. 36, S. 27 auftaucht).

Im vierten Punkt der Beratungskonzeption geht der Berater auf Fragen der Kalkulation ein. Da keinerlei Aufzeichnungen über Produktivzeiten vorliegen, ermittelt er diese durch Bereinigung der Gesamtjahresleistung an Stunden um entsprechenden Abzug (vgl. Beratungsunternehmen C) von Feier-, Urlaubs- und Krankheitstagen. Pauschal wird dann nochmals - je nach Unternehmensbereich - ein weiterer Abschlag für "unproduktive" Zeit praktiziert. Durch Gegenüberstellung der anschließend ermittelten Produktivlöhne mit den Gemeinkosten erhält der Berater differenzierte Zuschlagssätze (je nachdem, ob die kalkulatorischen Kosten und/oder der Gewinn berücksichtigt werden - bis S. 25).

Zur Erfassung der tatsächlich angefallenen Arbeitszeiten (und deren Aufspaltung nach produktiven Anteilen) gibt der Berater im fünften Punkt seiner Arbeit organisatorische Hinweise, die sich natürlich auch auf die Feststellung des Materialverbrauchs beziehen. Gleichzeitig macht er Vorschläge zur Verwirklichung, "um den psychologischen Widerstand" bei den Mitarbeitern erst gar nicht aufkommen zu lassen (bis S. 34).

Bevor der Bericht - wie bei Nr. 15 - mit einer Auflistung der Maßnahmen, Zeitpunkte und Verantwortlichen schließt, wird neben der Empfehlung zum Abschluß eines Ehegattenarbeitsvertrages und dem Hinweis auf dessen steuerliche Vorteile, eine Umorganisation in der Finanzbuchhaltung

durch Anschaffung eines Kleincomputers angeraten (S. 35). Neben dem Kostenargument führt der Berater noch Leistungsvorteile des Computers an, die über den Bereich der Finanzbuchhaltung hinausgehen (z.B. Abwicklung von Werbebriefen).

Zusammenfassend läßt sich für Bericht Nr. 15 und 16 feststellen, daß das Bemühen des Beraters deutlich erkennbar wurde, dem beratenen Betrieb individuelle Problemlösungen anzubieten, die aufgrund ihrer detaillierten Ausführung von diesem auch nachvollzogen werden können. Insbesondere die im Bericht Nr. 16 angesprochene Schwerpunktverlagerung in den Geschäftsbereichen trägt Grundzüge des Portfolio-Managements in sich (wenn auch keine explizite Nennung erfolgt). Die Berichte Nr. 15 und 16 machen aber auch deutlich, daß im Beratungsbereich aus dem Nicht-Vorliegen einer akademisch/betriebswirtschaftlichen Ausbildung a priori nicht auf mangelhafte oder mindere Qualität der Beratungen geschlossen werden kann. Eine Einzelfallbeurteilung erscheint somit weiterhin unumgänglich.

4.4.17 Konzeption Nr. 17

Der Berater H verzichtet auf eine Jahresabschlußanalyse und stellt lediglich auf zwei Seiten in der Einleitung ein paar Kerndaten des Unternehmens (z.B. Standort, Beschäftigte, Rechtsform, Umsatz) vor, ohne diese näher zu erläutern. Auf den nächsten vier Seiten erläutert er dem Unternehmen die DATEV-Auswertungen, was sicherlich bereits schon viel früher durch den Steuerberater hätte erfolgen müssen.

Der Berater geht dann sofort zu allgemeinen Anmerkungen zur Kostenrechnung über und beschreibt die Funktion eines Betriebsabrechnungsbogens (S. 8). Zu den erforderlichen

Schlüsselungen bei der Kostenverteilung gibt der Berater an, daß diese mit dem Unternehmer durchgesprochen wurden: "bei den genannten Werten handelt es sich zum Teil um Schätzungen" aus der Firma "oder aber um Erfahrungswerte" (S. 8). Trotz dieser Ungenauigkeiten wird aber der BAB im Anhang (sowohl als IST- wie auch als PLAN-Version) auf DM genau gerechnet und spiegelt somit eine Genauigkeit vor, die in der Realität gar nicht vorhanden ist. Hinzu kommt, daß der Berater gegenüber den Zahlen aus der Buchhaltung ohne nähere Begründung Abgrenzungen vornimmt bzw. bestimmte Positionen (wie z.B. kalkulatorische Zinsen) freiläßt.

Bei der für die Zuschlagsberechnung nötigen Ermittlung der Produktivlöhne geht der Berater von den gezahlten Gesamtlöhnen aus und nimmt entsprechende Bereinigungen für Krankheits-, Feiertagslöhne etc. vor; ein Verfahren, das Berater G ja als zu ungenau verworfen hatte (S. 9/Anlage 9 und 10). Berater H führt keine Produktivstundenaufstellung an (wie z.B. G), sondern ermittelt die entsprechenden Zuschlagssätze allein aus dem BAB. Die von ihm praktizierten Rechenoperationen gibt er allerdings nicht an; hier muß der Betrieb selbst Versuche mit dem Zahlenmaterial anstellen, um zu den Zuschlagssätzen zu gelangen bzw. deren Berechnung nachvollziehen zu können.

Die "Detektivarbeit" wird noch erschwert durch die Inkonsistenz im Zahlenwerk. Wird z.B. in Anlage 2, Blatt eins ein zu verrechnender Fertigungslohn angegeben, der aus der bereits angeführten Lohnkostenaufstellung (Anlage 9 und 10) stammt, so wird in Anlage 3 als Basis für die Zuschlagssatzermittlung ein anderer Wert des Fertigungslohnes hergenommen, ohne daß diese Abweichung, die nur knapp 1 % beträgt, erklärt wird. Die gefundenen Zuschlagssätze werden - auf Basis eines ebenfalls errechneten Mittellohnes - in Anlage 5 zur Stundensatzberechnung für den Be-

trieb und verschiedene spezielle Projekte herangezogen. Der Berater verweist anschließend im Text auf eine Anlage 3, wo angeblich eine Ergebnisermittlung durchgeführt wurde. Diese Anlage fehlt aber bzw. hat einen anderen Inhalt (S. 10).

Der eigentliche Analyseteil der Beratungskonzeption ist damit abgeschlossen, was aber aus dem Bericht bzw. der vom Berater gewählten Gliederung nicht hervorgeht. Im Text fährt der Berater mit Vorschlägen zur Änderung des Kontenplanes fort, die eine optimalere Zuordnung der Kostenarten auf die Kostenstellen sicherstellen sollen (S. 10). Zusätzlich empfiehlt er in der Folgezeit eine jährliche Durchführung der Kostenrechnung vorzunehmen und die dazu benötigten Aufzeichnungen "laufend zu erstellen". Diese mißverständliche Anweisung präzisiert der Berater noch auf der gleichen Seite durch den Hinweis, Kosten als Zielvorgabe zu verwenden und deren Einhaltung monatlich oder "höchstens vierteljährlich" zu kontrollieren (S. 11). Nicht erwähnt wird dagegen, wann welche Gegenmaßnahmen bei festgestellten Abweichungen vorzunehmen sind; auf die Möglichkeit der Berücksichtigung "schwacher" Signale wird nicht eingegangen.

Begrüßt wird im Zusammenhang mit der Kostenüberwachung vom Berater die Anschaffung einer EDV-Anlage "mittlerer Datentechnik", da die Erfassung der betrieblichen Daten nach Beratermeinung wesentlich erleichtert wird (dabei gehört gerade die Datenerfassung und die Dateipflege zu den Hauptschwierigkeiten bei der Einführung einer Datenverarbeitungsanlage - S. 10). Unerwähnt bleiben dagegen die Möglichkeiten, entsprechende kostenplanerische Simulationen mittels einer EDV-Anlage durchzuführen.¹⁾ Der Be-

1) Vgl. Punkt 2.3.5 dieser Arbeit, S. 129.

rater selbst rechnet z.B. manuell nur eine Kostenversion für das nächste Geschäftsjahr durch. Für ausgewählte Kosten gibt er auch Prämissen an (z.B. Prozentsatz der Lohn- und Gehaltserhöhung, Ausscheiden von Mitarbeitern). Unklar ist allerdings, wie der zu erzielende Umsatz ermittelt wurde und welche Kapazitätsauslastung den Berechnungen zugrunde lag (die zum IST-BAB getroffenen Anmerkungen gelten zudem hier analog - S. 12).

Die nächsten 12 Seiten (= 39 % des Textteils) widmet der Berater dem Leistungslohnverfahren. Nach einer Charakterisierung der Grundidee dieses Systems werden organisatorische Hinweise zur Durchführung gegeben bzw. wird auf die speziell entwickelten Formulare in der Anlage verwiesen (S. 14), die im Textteil erklärt werden. Der Berater gibt zudem auch Formeln zur Prämienberechnung an und rechnet im Anhang 22 ein Beispiel durch (ohne allerdings darauf im Textteil hinzuweisen - S. 16). Dem beratenden Betrieb wird die Einführung eines Leistungslohnsystems weiter durch Vorformulierung einer Betriebsvereinbarung (Anlage 21) und durch allgemeine Hinweise auf die Vorteilhaftigkeit einer Verwendung von Richtwerttabellen zur schnelleren Vorkalkulation erleichtert (bis S. 20). Zusätzlich bespricht der Berater auch die Implementierung eines Prämiensystems für Vorarbeiter (S. 22 + 23).

Vom Berater noch unter den Bereich Leistungslohnfaktoren eingeordnet (obwohl inhaltlich nicht passend), folgt ein Kapitel über Terminplanung und ihre Erfordernisse, ehe der Berater auf seinen siebten Gliederungspunkt, die Kalkulation eingeht (S. 24). Hierbei stellt sich heraus, daß der Betrieb bereits über eine genaue Vor- und Nachkalkulation verfügt (S. 25/26). Eine Aussage, die noch in den Bereich der Ist-Analyse der Konzeption gehört hätte, andererseits aber zeigt, daß es tatsächlich kleinere Un-

ternehmen gibt, die über ein entsprechend aussagefähiges Rechnungswesen verfügen, auch wenn die Auswertung, wie hier der Fall, über die Datev erfolgt (vgl. Punkt 2.3.2 dieser Arbeit, S. 89). Trotzdem kann ein entsprechend geschulter Berater immer noch Verbesserungsmöglichkeiten finden.

Weitere Hinweise auf den Ist-Zustand des Unternehmens liefert der nächste Gliederungspunkt des Beraters. Hier wird eine Aussage über den Umsatz im laufenden Geschäftsjahr getroffen und mit den vom Berater selbst aufgestellten "Plan"-Werten verglichen (vgl. Plan-BAB). Der Berater kann sich einzig zur Aussage durchringen, daß "es für die Firma nicht leicht werden" dürfte, diese Zahlen angesichts der deutlich vorhandenen Diskrepanz zwischen Soll und Ist zu erreichen (S. 27). Eine Berücksichtigung dieser Erkenntnisse in der "Planung" findet nicht statt.

Nachdem noch zwei Detailvorschläge unterbreitet wurden (S. 29), schließt der Bericht mit einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und dem Hinweis, daß zur Sicherstellung selbiger, deren Nutzung und Vertiefung, eine periodische Beratung, "am besten jährlich", vorgenommen werden sollte (S. 31).

4.4.18 Konzeption Nr. 18

Bereits aus der Gliederung wird ersichtlich, daß der Bericht Nr. 18 analog dem vorangegangenen aufgebaut ist. Schwerpunkte sind der Ist- und Sollzustand im Bereich der Kostenrechnung und die Kalkulation.

Die Unternehmensstruktur wird ebenso kurz wie in Nr. 17 besprochen (S. 2). Eine Jahresabschlußanalyse wird nicht vorgenommen; es finden sich lediglich Angaben über den

Umsatz (je Beschäftigten) aus dem letzten Geschäftsjahr (das aber bereits über 11 Monate zurückliegt) und dem vorletzten Jahr.

Der Berater geht dann direkt zur Besprechung der Kostenrechnung (Ist) über (wie bei Nr. 17). Er erwähnt dabei zunächst, daß der Betrieb keine monatlichen Auswertungen vom Steuerberater erhält, fährt dann aber - unter Verwendung eines Standardtextes, den er auch bei Nr. 17 bereits einsetzte - weiter mit der Aussage, daß ein Betrieb dieser Größenordnung wohl über eine "aussagefähige Buchhaltung" verfüge (hier wäre eine Änderung seines Textes zur Vermeidung von Widersprüchen angebracht gewesen - S. 3).

Die fehlende Zuordnung der Kosten auf die entsprechenden Stellen der Entstehung bedingt die Notwendigkeit zur Einführung eines Betriebsabrechnungsbogens (S. 4), um Kalkulationsgrundlagen schaffen zu können. Aufbauend auf dieser Feststellung erläutert der Berater anschließend seine Vorgehensweise bei der BAB-Erstellung; die eigentlichen Berechnungen finden sich im Anhang. Dies alles geschieht analog zu Bericht Nr. 17, so daß an dieser Stelle auf die dort getätigten kritischen Anmerkungen (z.B. bezüglich der Schlüsselungen) verwiesen werden kann (S. 6).

Abweichend gegenüber Konzeption Nr. 17 ist der (nicht begründete) Verzicht auf Zuschlagssatz- und Mittellohnbildung. Stattdessen wird direkt ein Stundensatz aus Kosten pro Leistungsstelle (mit Umlage der Verwaltungskosten) und den entsprechenden Fertigungsstunden gebildet (Anlage 8).

Die Empfehlungen auf Seite 8 entsprechen wieder wortwörtlich denen von Nr. 17, wie dies auch bei der Begründung einer Soll-Kostenrechnung (S. 9) der Fall ist. Die Umsatz-

steigerung wird ebenfalls "kraft souveräner Willkür" festgesetzt ("... habe ich angenommen, daß ..."); eine Senkung der fixen Kosten ist (wie bei Nr. 17) "nach gründlicher Prüfung der einzelnen Kostenarten ..." nicht möglich (S. 10 bzw. S. 9).

Der anschließende fünfte Gliederungspunkt "Kalkulation" fällt zumindest im Anhang wesentlich umfangreicher als der bei Nr. 17 aus, da das hier untersuchte Unternehmen anscheinend nicht über ein entsprechend gut ausgebautes Vor- bzw. Nachkalkulationssystem verfügt (38 Seiten des Anhanges befassen sich mit Musterkalkulationen einzelner Produkte bzw. Produktteile).

Im Text behauptet der Berater zunächst, daß er Zuschlagsätze für den Lohn errechnet habe und verweist auf einen früheren Abschnitt (S. 11). Wie bereits erwähnt, wurden solche Sätze jedoch nicht ermittelt. Unklar ist ferner, wie der Berater einen bestimmten Verwaltungskostenzuschlag errechnet hat, der Eingang bei allen Vorkalkulationen findet (S. 11). Pauschal wird auch (wie bei Nr. 17) ein 15 %iger Wagnis- und Gewinnzuschlag praktiziert; Überlegungen zur Preisuntergrenze, zu unterschiedlichen Kapazitätsauslastungen und ihren Auswirkungen auf die Kalkulation finden dagegen nicht statt (S. 12).

In seiner Zusammenfassung verweist der Berater nochmals auf die angeblich von ihm ermittelten Zuschlagssätze und empfiehlt - ähnlich wie im vorangegangenen Bericht - die periodische "Überprüfung" der Ergebnisse (hier allerdings erst in einem 2-Jahresrhythmus).

4.4.19 Konzeption Nr. 19

Bei der Konzeption Nr. 19 handelt es sich um eine Existenzgründung. Trotzdem entsprechen die ersten zwei Seiten des Berichtes dem Standardschema aus den vorangegangenen zwei Arbeiten; es wurde lediglich auf den Soll- bzw. Plancharakter hingewiesen. Auch hier geht der Berater sofort zur Kostenrechnung über, ohne sich um Standort-, Absatz- oder Konkurrenzaspekte zu kümmern (z.B. ob sich die errechneten Stundenpreise am Markt überhaupt durchsetzen bzw. realisieren lassen).

Die Materialeinsatzquote nimmt der Berater mit knapp 20 % an (was sich aus Anlage 3, Blatt 5, errechnen läßt); sie liegt nach seinen Angaben "laut Vergleich von Firmen des Wettbewerbs" bei 20 - 25 % (S. 4). Tatsächlich gibt der Betriebsvergleich "Hochbau 1981" der Landes-Gewerbeförderstelle in Nordrhein-Westfalen für Betriebe der Größenklasse I (von der Zahl der Beschäftigten wäre der untersuchte Betrieb hier einzuordnen gewesen) auf Seite 4 in der Tabelle 2 einen Wert von 29,4 % an. Sieht man zudem, daß der Berater die Betriebsleistung je Beschäftigten um rund 30 % über der von Vergleichsbetrieben ansetzt, so wird deutlich, daß das zu gründende Unternehmen eine äußerst optimistische Planvariante durchgerechnet bekommt. So fällt auch das Betriebsergebnis für das geplante erste Geschäftsjahr rd. 12mal so hoch wie das von Vergleichsbetrieben aus! Am Schluß der Konzeption - das sei hier bereits angeführt - stellt der Berater fest, daß es selten ist, daß eine neu zu gründende Firma mit so günstigen Gewinnerwartungen "den Betrieb aufnehmen" kann (zu einer kritischen Überprüfung der auf seinen Prämissen beruhenden Sollrechnung führt dies allerdings nicht - S. 19).

Falsch ist ferner die Behauptung, daß sich die in der Planung angegebenen Kosten "stark an die Kosten vergleichbarer Betriebe" anlehnen, zumindest wenn man die Kostenstruktur des o.a. Betriebsvergleichs bzw. der dort untersuchten Betriebe heranzieht (S. 4).

Der Berater erstellt, wie bei den vorangegangenen Berichten, einen Betriebsabrechnungsbogen. In bezug auf die Schlüsselungen wird erneut die Standardformulierung verwendet, es handele sich um Schätzungen oder Erfahrungswerte (S. 5). Trotz all dieser Unwägbarkeiten und groben Schätzungen wird der Plan-BAB auf DM genau gerechnet, und werden die über die Zuschlagssätze ermittelten, unterschiedlichen Stundenlöhne sogar auf Pfennigbeträge exakt dargestellt (vgl. wie bei Nr. 17, S. 8).

Anstelle der Vorspiegelung einer trügerischen Determiniertheit wäre dem gründungswilligen Unternehmen mit einer zusätzlichen, pessimistischen Variante mehr geholfen. Der bloße Hinweis der Beraters, durch einen Soll-Ist-Vergleich Abweichungen rechtzeitig erkennen und "abstellen" zu können, wird dem Unternehmen bei tatsächlich anderen Erlös- bzw. Kostenverläufen keine konkrete Unterstützung bieten, zumal der Unternehmer nicht feststellen kann, ob nun die Differenzen beispielsweise auf eigenes Verschulden oder auf Prämissenänderungen zurückzuführen sind, die nicht in seinem Verantwortungsbereich liegen (S. 7).

Der beratene Betrieb erhält keine Informationen über den Inhalt und Nutzen einer Abweichungsanalyse zur Feststellung von Preis- und/oder Mengenabweichungen. Auf die analogen Unterscheidungsmöglichkeiten von Verbrauchs-, Beschäftigungs- und Intensitätsabweichungen wird auch nicht

Bezug genommen.¹⁾ Ebenso wie bei den vorangegangenen Berichten des Beraters H fehlt ferner der Hinweis auf durchzuführende Strategieänderungen bzw. Maßnahmen bei möglichen Soll-Istabweichungen.

Unter Punkt 6 seiner Gliederung bespricht der Berater auf drei Seiten ein im Anhang abgebildetes Nachkalkulationsformular und weist auf die Möglichkeit eines EDV-Einsatzes auch in diesem Bereich hin (bis S. 12).

Neben der Empfehlung zur Einführung einer Prämie für die Geschäftsführer im Vertriebsbereich zur Sicherstellung des Soll-Umsatzes und der Erklärung eines weiteren, in der Anlage abgehefteten Formulars zur Ergebnisüberwachung, plädiert der Berater für die Einführung eines Liquiditätsplanes, dessen monatliche Führung er "lebenswichtig" hält (S. 16). Im Anhang 12 finden sich diesbezüglich drei leere Formulare, die je nach Woche, Ausgaben und Einnahmen gegenüberstellen und - unter Berücksichtigung des Kontokorrentkredites (bzw. seiner eingeräumten Höhe), des Kontostandes und der Privatentnahmen - dem Unternehmer eine Dispositionsgrundlage anzeigen sollen. Gewöhnungsbedürftig ist besonders das dritte der verwendeten Formulare, das die Einnahmen unter der Rubrik "Ausgabeart" zusammenfaßt (gegen die praktizierte Anwendung dieses Terms bei der Aufstellung der Ausgaben ist natürlich nichts einzuwenden).

Im folgenden wird noch kurz auf die Akkordlohnberechnung eingegangen (ohne allerdings eine Akkordlohnvereinbarung

1) Vgl. Trottmann, E. (1974), S. 313. Erkenntnisse, die in der Betriebswirtschaftslehre seit Jahren bestehen, werden also nicht angewandt.

beizufügen) und werden organisatorische Hinweise (z.B. Festsetzung von Besprechungsterminen) gegeben; der gesamte Bereich "Investition" (bis auf die pauschale Feststellung, die erforderlichen Fahrzeuge wurden ermittelt - S. 3) und die Finanzierung des Gründungsvorhabens bleiben jedoch ohne Erwähnung (die in der Anlage 13 erfolge Liquiditätsplanung bezieht sich nicht auf das beratene Unternehmen, wie die Kennzeichnung als Beispiel - neben der abweichenden Jahreszahl - schon zeigt).

Die Schlußbemerkung enthält wieder die Aufforderung zu einer periodischen Beratung (jährlich).

4.4.20 Konzeption Nr. 20

Konzeption Nr. 20 entspricht in ihrem Aufbau zunächst den anderen Berichten des Beraters H: einer kurzen Darstellung von Auftraggeber, Auftrag, Gesellschaftsform, Produktionsprogramm, Personalbestand und Umsatz der letzten beiden Geschäftsjahre folgt das Kapitel Kostenrechnung mit der obligaten Feststellung, daß aufgrund der fehlenden Aussagefähigkeit bzw. des Nichtvorhandenseins betriebswirtschaftlicher Auswertungen ein Betriebsabrechnungsbogen erstellt werden muß (S. 3).

Das dann folgende Schema ist auch bekannt: Kostenartengliederung, Kostenstellenbildung, Verteilung der Kostenarten u.a. nach "Erfahrungswerten" oder "Schätzungen", Zuschlagssatzermittlung und Stundensatzberechnung (bis S. 5). Die Angaben zur Betriebsergebnisermittlung und die Ratschläge zur Weiterführung der Kostenrechnung entsprechen denjenigen aus vorangegangenen Berichten des Beraters H (S. 5 und 6).

Obwohl die Beratung Mitte des letzten Monats im Geschäftsjahr durchgeführt wurde, dieses also praktisch schon abgelaufen war, stellt der Berater eine "Kostenrechnung SOLL" für dieses Geschäftsjahr auf (Anlage Nr. 14), gibt aber für das neue Geschäftsjahr eine Umsatzzielvorgabe, die er zum Vorjahresumsatz in Bezug setzt (S. 6). Warum nicht auch eine Kostenplanung für das neue Geschäftsjahr erfolgt, bleibt unverständlich.

Im innerorganisatorischen Bereich, der sich übergangslos an die Kostenrechnung im Bericht anschließt, empfiehlt der Berater eine genauere Arbeitserfassung durch eine Stempeluhr. Er bespricht dann die in Folge dieser Umstellung nötigen Änderungen bzw. die Einführung von Formularen, die in der Anlage beigelegt sind (S. 7 ff. - die Seiten 7 und 8 wurden vom Berater fehlerhaft durchgezählt und doppelt angeführt). Zudem erläutert er die Vorzüge und Funktionsweise einer Anwesenheits-, Meister- und Akquisitionsprämie (S. 10 f.).

In der zusammenfassenden Schlußbemerkung fehlt diesmal der direkte Hinweis auf die Nützlichkeit einer jährlichen Beratung. Es heißt hier lediglich: "die Geschäftsleitung sollte ... jährlich ... überprüfen . lassen" (S. 11). Die Konzeption Nr. 20 bestätigt die bei der Durchsicht der anderen Berichte aufgestellte Hypothese, daß Berater H nur spezielles Know-how auf dem Gebiet der Vollkostenrechnung sowie der Einführung von Leistungslohnsystemen hat. Finanzierungs-, Marketing- oder Führungsfragen spielen in seinen Überlegungen keine Rolle und werden überhaupt nicht, oder nur ganz am Rande, abgehandelt.

4.4.21 Konzeption Nr. 21

Konzeption Nr. 21 beginnt, nach einer allgemeinen Vorbemerkung über die Zielsetzung des Beratungsberichtes (u.a. soll die Nachvollziehbarkeit der Empfehlungen gewährleistet werden) und dem Inhaltsverzeichnis, mit einer kurzen Darstellung der Firmenangaben (z.B. Inhaber, Rechtsform, Beschäftigte, Umsatz) und der Problemstellung (S. 2).

Es folgt eine vergleichende Bilanzanalyse, die wie der Berater ausführt, nicht eigentliches Thema der Beratung war, und somit "nur in groben Zügen durchgeführt" wird (S. 3). Dazu werden die Aktiv- und Passivseiten der Bilanzpositionen der letzten drei Jahre gegenübergestellt (mit Prozentwerten, ohne Betriebsvergleichsangaben) und im Text die wichtigsten Entwicklungen kurz erläutert (bis S. 6). Als besondere Schwachstelle wird die hohe Verschuldung identifiziert (S. 7). Diese Feststellung wird jedoch nur anhand des Unterkapitals bzw. der Lieferantenverbindlichkeiten und des Kontokorrentstandes unter Berücksichtigung des Forderungsbestandes getroffen und als "finanzielle Lücke" bezeichnet. Kennzahlen zur Bilanzanalyse, die u.a. Auskunft über die zeitliche Entwicklung oder branchenmäßige Einordnung des Betriebes geben könnten (z.B. ROI; Verschuldungskoeffizient), führt der Berater nicht an.

Die Feststellung einer Verschuldung wird ohne Berücksichtigung bzw. Analyse der Ertragskraft der Betriebes vorgenommen. Eine ertragsorientierte Verschuldungsgrenze (oder zumindest eine analoge statische Berechnung von Verschuldungsgraden) wird weder für die Vergangenheit noch in den

zu besprechenden "Planversionen" ermittelt.¹⁾ Trotzdem rät der Berater aber dem Unternehmer und seiner Frau zu überlegen, ob die Firma weitergeführt werden soll oder nicht und sieht, angesichts des jungen Alters des Unternehmers, "gute Chancen, daß sie auch als Angestellte" den Schuldenberg, der einen sechsstelligen Betrag angenommen hat, "in absehbarer Zeit abtragen können" (S. 7). Wo ein angestellter Handwerker Beträge von mehreren hunderttausend DM erzielen kann, wird allerdings nicht erwähnt.

Auf Seite 8 stellt der Berater die Behauptung auf, dem Betrieb müsse " a b s o l u t k u r z f r i s t i g " (Hervorhebung im Original) Liquidität in einer bestimmten Höhe zur Verfügung gestellt werden. Die benötigte Summe setzt sich nach Beratermeinung aus der Höhe des (überzogenen) Kontokorrentkredites und den "überfälligen" Lieferantenverbindlichkeiten zusammen (hierbei kalkuliert der Berater pauschal 5 % mehr ein). Zu über 50 % verwendet werden soll diese "Liquidität", von der nicht gesagt wird, woher sie der Betrieb erhalten soll, zur Abdeckung von Lieferantenverbindlichkeiten (auch aus den Vorjahren), zu gut einem Viertel "zur Umstellung auf Skontozahlung" sowie für sonstige Kosten und der Rest zur "finanziellen Reserve" (S. 8 und 10). Eine Liquiditätsplanung erstellt der Berater nicht; ferner trifft er seine Aussagen bereits vor einer Analyse der Kosten- und Leistungsstruktur.

Eingeschoben in seine "Liquiditätsüberlegungen" hat der Berater Ausführungen zur tatsächlichen Höhe des Zinssatzes eines Lieferantenkredites, die sich bei genauerer Nach-

1) Da keine Aussagen über Tilgungen und Privatentnahmen aus dem Bericht ersichtlich sind, kann an dieser Stelle auch keine ersatzweise Errechnung bzw. fundiertere Widerlegung der Behauptungen des Beraters erfolgen.

rechnung als zutreffend erweisen, deren Nachvollziehbarkeit aber dem beratenen Betrieb äußerst schwer fallen dürfte (S. 9).

Der Berater schließt diesen Teil seiner Konzeption mit dem Hinweis, daß bei Weiterführung des Geschäftes nicht ein bestimmter Schuldenberg anfällt (der jetzt im Vergleich zu seinen Ausführungen auf Seite 7 um knapp 38 % - unbegründet - höher geworden ist), sondern "erfahrungsgemäß" mit einem (im Vergleich zu dem auf S. 7) nahezu doppelt so großen Betrag "zu rechnen ist" (S. 10).

Es folgt dann eine Kosten- und Leistungsstrukturanalyse (S. 12 ff.), die sich aber auf die Darstellung der drei letzten Gewinn- und Verlustrechnungen (mit Angabe prozentualer Anteile der Einzelpositionen an der Gesamtleistung, ohne Betriebsvergleichswerte) beschränkt. Eine Betriebsergebnisdarstellung (z.B. durch Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten) erfolgt nicht. Kennzahlen (z.B. für die Finanzkraft) werden nicht gebildet. Ausnahme hiervon ist die Angabe der pro Kopf-Leistung. Der Berater erkennt zwar richtig, daß diese Durchschnittsleistung zu niedrig ist, ohne allerdings darlegen zu können, daß Vergleichsbetriebe eine um gut 37 % höhere Betriebsleistung pro Kopf aufzuweisen haben, wie aus dem Betriebsvergleich "Maler 1982" der Landesgewerbeförderstelle in Nordrhein-Westfalen, Tabelle 3 auf Seite 4, zu ersehen ist (S. 12). Anschließend behauptet der (promovierte) Berater, daß eine Sanierung der Firma nur über eine "Verdoppelung" (im Original hervorgehoben) der Umsätze möglich ist.

Zur Untermauerung seiner These stellte er eine Planungsrechnung auf, bei der er von einem, seiner Ansicht nach,

durchschnittlichen pro Kopf Umsatz im betreffenden Handwerk ausgeht (der aber, legt man den o.a. Betriebsvergleich zugrunde, den Branchendurchschnitt um mehr als 50 %) übersteigt. Weiter unterstellt er einen branchenüblichen Warenumsatz (tatsächlich handelt es sich um den Durchschnittswert der letzten 3 Jahre bei dieser Firma), der um mehr als 55 % über den Vergleichswerten des betreffenden Handwerks liegt. Möglicherweise lag im überhöhten Materialeinsatz (z.B. aufgrund fehlender Verbrauchskontrolle und/oder ungünstiger Einkaufspolitik) eine der Ursachen der Schwierigkeiten der Firma, ohne daß der Berater diese Situation beurteilen konnte, da ihm die Vergleichswerte nicht zur Verfügung standen.

Dafür setzt der Berater die Personalkosten um 10 bzw. in der zweiten von ihm gerechneten Planvariante, in welcher ein Mitarbeiter freigesetzt wird, um 17 Prozentpunkte niedriger als im Betriebsvergleich an und kommt so auf einen prozentualen Anteil des Reingewinns an der Betriebsleistung, der nahezu identisch mit dem Wert vergleichbarer Betriebe ist. Der absolute Reingewinn, der für den Entschuldungszeitraum maßgeblich ist, dürfte jedoch tatsächlich um 30 - 34 % unter dem vom Berater angegebenen Wert liegen, wenn man die o.a. Angaben über die Umsätze des Branchendurchschnittes zugrunde legt.

Zu den auf Seite 15 gerechneten Planvarianten gibt der Berater auf Seite 14 einige Hinweise:

"Da eine Umsatzsteigerung von ... oder auch 100 % nicht von ungefähr kommt, verdreifachte der Verfasser den Werbeetat."

Bezogen auf die Betriebsleistung gab der Betrieb aber im letzten Geschäftsjahr rd. viereinhalb mal mehr für Werbung aus, als dies Vergleichsbetriebe taten. Unter Berücksichtigung

sichtigung der Reisekosten wendet der Betrieb in beiden vom Berater gerechneten Planvarianten - bezogen auf die Betriebsleistung - weniger als vorher auf (aber immer noch 230 % mehr als der Durchschnitt der Branche).

Aus den gerechneten Planvarianten läßt sich ersehen, daß der Berater einige Kosten als fix ansieht, andere als variabel betrachtet.¹⁾ Eine break-even-Analyse unterbleibt jedoch; dafür geht der Berater zu seinem vierten Gliederungspunkt, der Vertriebskonzeption, über (S. 17 ff.).

Neben allgemeinen, einführenden Überlegungen zur Werbung äußert sich der Berater zunächst positiv zu einer früheren, vom RKW veranlaßten Beratung mit dem gleichen Schwerpunkt, deren Ergebnisse er im Anhang beifügt (also für den Betrieb keinen zusätzlichen Informationswert haben, da er den RKW-Bericht bereits kennt).

Durch eigene empirische Marktforschungsaktivitäten versucht der Berater die Frage zu lösen, warum die Konzeptionen, die der vom RKW beauftragte Berater im Werbebereich entwickelt hatte, keinen Erfolg zeigten (S. 20 ff.). Dazu befragt er über 100 Personen nach ihren handwerklichen Gewohnheiten (speziell für die Branche des untersuchten Betriebes), nach Konkurrenzbetrieben und zuletzt auch nach dem beratenen Betrieb und seinem Preis-Leistungsangebot. Aus der Auswertung der Interviews zieht der Berater Konsequenzen für die zu treffenden Werbestrategien, die er mittels der bekannten AIDA-Regel erläutert (Attention-Interest-Desire-Action - S. 26 ff.). Kernpunkt der Aussagen soll die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Firma sein (S. 27).

1) Er geht weder von einer multiplen noch einer mutativen Betriebsgrößenänderung aus. Vgl. Schweitzer, M. und Küpper, H.-U. (1974), S. 248.

Der Berater schlägt ausgewählte Werbemaßnahmen und Werbeträger vor und gibt konkrete Hinweise zur Ausgestaltung der einzelnen Werbemittel. Eine spezielle Media-Planung wird nicht vorgenommen, d.h. über den abgestimmten Einsatz der einzelnen Werbemaßnahmen finden sich keine Äußerungen; sie werden isoliert behandelt. Zwar wird auch die Direktwerbung mittels Werbebriefe empfohlen; über Zielgruppen und deren Erreichbarkeit (Erhalt des Adressenmaterials) werden jedoch ebensowenig Angaben gemacht, wie über die Notwendigkeit des Nachfassens bei Direktwerbeaktionen (z.B. durch Telefonakquisition).

Außer dem Hinweis auf einen Agenturrabatt bei der Anzeigenwerbung (S. 29) wird auf die detaillierten Kosten der einzelnen Aktionen nicht eingegangen. Statt dessen versucht der Berater anhand eines Beispiels, durch Konfrontation von Kosten einer Aktion mit dem durchschnittlichen Auftragsvolumen und der daraus resultierenden Wertschöpfung, eine bestimmte Zahl von Kunden zu bestimmen, von der ab die Werbeaktion als "Erfolg" bezeichnet werden kann (S. 34 f.).

Zur Quantifizierung des ökonomischen Risikos von Werbeaktionen weist der Berater auf die Vorteile von Tests hin und bespricht eine auf S. 37 abgebildete Tabelle, mit der der Betrieb Anhaltspunkte über mögliche Rücklaufquoten einer größeren Werbeaktion erhält, wenn bereits zuvor Testaussendungen vorgenommen und ausgewertet wurden. Hierbei muß jedoch angezweifelt werden, daß z.B. der Betrieb Test-Aussendungen von bis zu 2000 Stück vornimmt, wie sie im Formular vorgesehen sind.

Wie der Berater abschließend selber einsieht, spielt natürlich die Auftragssumme pro Kontakt eine entscheidende Rolle (hier hätte eine Berechnung des durchschnittlichen

Auftragsvolumens pro Kunde dem Berater sicherlich entscheidende Hinweise geben können - S. 38). Ferner differenziert der Berater nicht nach Kontakten aufgrund der Werbeaktionen und dann tatsächlich auch erfolgten Auftragserteilungen.

An die Schlußbemerkung (S. 39) schließen sich im Anhang Anzeigenmuster und Werbebriefgestaltungen an (auf den zusätzlich angefügten RKW-Bericht wurde bereits hingewiesen).

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß der Berater sicherlich zu anderen Ergebnissen gekommen wäre, hätte er die entsprechenden Betriebsvergleichszahlen in seine Überlegungen integriert, und hätte er sich z.B. bezüglich der Finanzkraft- und Liquiditätsberechnung bereits vorhandener betriebswirtschaftlicher Lösungen bedient.

4.4.22 Konzeption Nr. 22

Bereits aus dem klar gegliederten Inhaltsverzeichnis läßt sich erkennen, daß Berater K den Marketingkomplex als Beratungsschwerpunkt wählt. Er hält sich sowohl bei der Ist-Analyse als auch bei den Verbesserungsvorschlägen strikt an die vier klassischen "P" (product, price, place, promotion) des Marketings.

Die Darlegung des Ist-Zustandes beginnt mit der Art des Betriebes, seinem Leistungsangebot, der Zahl der Beschäftigten und der Angabe des Umsatzes aus dem letzten Geschäftsjahr. Eine Jahresabschlußanalyse wird nicht vorgenommen, da "genaue Aufzeichnungen" angeblich nicht vorliegen. "Diese sollen jedoch zukünftig gemacht werden" (S. 2). Es folgen Anmerkungen zur Rechtsform, zur geschäftlichen Entwicklung, zum Standort und zum Anlaß sowie Ziel der Beratung (S. 5). Aus Checklisten im Anhang

sollen die Stärken und Schwächen des Betriebes zu ersehen sein (S. 5); diese Auflistungen fehlen jedoch.

Der Berater geht dann noch auf die schwierige finanzielle Situation des Betriebes ein. Konkret begnügt er sich mit der Angabe der vom Inhaber genannten "monatlichen Fixkosten" für Miete, Telefon etc. und hält in diesem Zusammenhang eine Überprüfung der Kostenrechnung für nötig (S. 6).

Die Seiten 7 und 8 enthalten Produktprogrammangaben und Hinweise auf fehlende Zielgruppenansprache. Anlässlich der Besprechung des Bereichs der Preispolitik bemängelt der Berater die nicht-existierenden exakten Kostenaufzeichnungen und sieht hierin ein Versäumnis des Steuerberaters, der den Betrieb bislang beraten hat. "Die Preise werden in der Regel nach Gefühl durchgeführt, bzw. festgelegt" (S. 9).

Detailliert werden auch die bereits praktizierten Werbekaktionen besprochen bzw. kritisiert (bis S. 12). Die Ergebnisse der ausführlichen Ist-Analyse faßt der Berater in einer Auflistung der Stärken und Schwächen des Betriebes zusammen, bevor er zum zweiten Teil seiner Konzeption, den Verbesserungsvorschlägen übergeht (bis S. 13).

Im Bereich der Finanzierung beschränkt sich der Berater jedoch auf allgemeine Ratschläge, wie z.B. Vermeidung unnötiger Kosten, Kostensenkung wo vertretbar, Verbesserung der Nachfrage (S. 14). Im Anhang wird ein "Finanzplan"-Formular mitgeliefert, das eine Gegenüberstellung ausgewählter Einnahme- und Ausgabepositionen (ohne Zahlenangaben für den Betrieb) enthält. Ehe der Berater zur Zielgruppendefinition übergeht, empfiehlt er dem Unternehmen noch, eine laufende Kontrolle der persönlichen und

betrieblichen Stärken und Schwächen vorzunehmen (S. 15).

Als Zielgruppe wird der "gehobene Mittelstand" identifiziert (S. 16). Für die Hauptprodukte des Unternehmens wird diese Zielgruppe mit Beispielen näher verdeutlicht (z.B. Steuerberater, Rechtsanwälte - S. 17). Im folgenden erhält der beratene Betrieb zwar eine Übersicht über unterschiedliche Zielgruppen, die Häufigkeit ihres Auftretens und andere Charakteristika ("Zielgruppen-Pyramide"); wann er speziell welches Zielgruppensegment (z.B. alle Ärzte im Stadtteil X) ansprechen soll, und wie er die dazu benötigten Daten erhält, wird hier nicht erwähnt (bis S. 18).

Nach diesen allgemeinen Vorbemerkungen stellt der Berater eine Marketing-Konzeption auf, die sich zunächst mit Produktpolitik, und besonders mit der Einführung neuer Produkte auseinandersetzt (bis S. 21). Hier empfiehlt der Berater, vor weiteren Neuentwicklungen den Bekanntheitsgrad der Firma zu erhöhen (obwohl gerade durch Neuentwicklungen in gesättigten Märkten dies am einfachsten geschehen könnte). Neben der Profilierung gegenüber der Industrie durch individuelle Produktgestaltung wird auch eine Sortimentsbereinigung angeregt (bis S. 24).

Im Bereich der Preispolitik rät der Berater zur Abstimmung des Preises in Hinblick auf die jeweilige Zielgruppe (S. 25). Weiter geht der Berater davon aus, daß bei größeren Aufträgen die Stückeinzelkosten sinken, und der somit zu erzielende Preisvorteil an die Kunden weitergegeben werden könne (S. 25/26). Der Berater zielt also auf Betriebsgrößendegressionseffekte ab; Erfahrungseffekte spricht er ebensowenig an, wie er sich auf konkrete Zahlen zu den Preisvorteilen festlegen will.

Zur Preisbildung im speziellen schlägt er die Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens als Kalkulationsgrund-

lage vor und fügt seiner Konzeption ein Mustervorkalkulationsformular bei, um dessen konkrete Ausfüllung (z.B. bei den Zuschlagssätzen) sich das beratene Unternehmen selbst kümmern muß (bis S. 27).

Der Preiskomplex wird mit der Besprechung von Zahlungsbedingungen abgeschlossen (S. 28).

Nach dem Hinweis auf ausgewählte Absatzmittler und ihre Funktion im Rahmen der Vertriebspolitik wendet sich der Berater dem Gebiet der Werbung zu (S. 29). Auch die Werbepolitik will der Berater in Abhängigkeit zur Zielgruppe gesehen wissen. Wichtig erscheint ihm die exakte Planung aller Werbeaktivitäten (S. 30), die von einer Definition des Zieles der Werbung ausgehen. Zusätzlich bietet er Orientierungshilfen für die allgemeine Gestaltung von Werbeaussagen an (S. 32).

Mit der Feststellung, der Werbeetat müsse so hoch sein wie die angestrebte Wirkung, vermeidet der Berater erneut, sich auf konkrete Zahlen festlegen zu müssen (S. 33). Inwiefern der beratene Betrieb Nutzen aus dem Ratschlag für ein (auch in der Literatur nicht unumstrittenes) antizyklisches Werbeverhalten ziehen kann, bleibt ebenfalls dahingestellt.¹⁾ Auf den Seiten 33 ff. präsentiert dann Berater K verschiedene Werbemaßnahmen, z.B. Direktwerbung mittels Werbebriefen (ein Musterbrief findet sich im Anhang, dieser wurde jedoch von der Frau des beratenen Unternehmers entworfen und nicht vom Berater selbst - S. 34) und spricht sich für die Anlage einer Kundenkartei aus. Im Gegensatz zur vorangegangenen Konzeption Nr. 21 findet sich hier auch der Hinweis auf die Telefonakquisition bzw. auf die Erfordernis von nachfassenden Aktionen. Allerdings fehlen in dem analysierten Bericht Nr. 22 ebenfalls An-

1) Vgl. Bidlingmaier, J. (1973), S. 416.

gaben über die erforderlichen zeitlichen und inhaltlichen Abstimmungen der vorgeschlagenen Maßnahmen (z.B. wann welche Sonderaktionen, begleitet eventuell von Anzeigen in der Zeitung YX). Der Betrieb bekommt zwar in groben Zügen mitgeteilt, was er zu veranlassen hat, muß jedoch das ihn mindestens genauso interessierende Wie selbst lösen (z.B. Gestaltung einer Anzeige für die Zeitung - die Konzeption Nr. 21 war hier ein gutes Beispiel für eine optimale Vorgehensweise).

Den Erfolg der einzelnen Werbeaktionen hält der Berater nicht für quantifizierbar, empfiehlt allerdings dem Betrieb, Aufzeichnungen über Rückantworten, Bestellungen etc. zu machen, um "erfolglose Aktionen künftig <zu> vermeiden" (S. 37). Die Beratungskonzeption endet mit einer Darstellung der logischen Reihenfolge, in welcher die einzelnen Marketingstrategien aufeinander zu folgen haben, um eine Existenzsicherung des Unternehmens zu gewährleisten.

4.4.23 Konzeption Nr. 23

Bericht Nr. 23 stammt ebenfalls vom Berater K. Aus dem Inhaltsverzeichnis ist, wie bei Konzeption Nr. 22, die Aufstellung einer Marketingstrategie als Schwerpunkt der Beratung klar erkenntlich.

Auch die Ist-Analyse entspricht - zumindest in der Grobstruktur - der des bereits besprochenen Berichtes des Beraters. Sie beginnt mit einer Darstellung des Alters der Firma, des Produktionsprogramms, der Beschäftigten, des Umsatzes, der Rechtsform und allgemeiner Aussagen über die bisherige geschäftliche Entwicklung (bis S. 3). Anschließend zeigt der Berater die Aufgaben und Ziele der Beratung auf (S.4).

Wie in Bericht Nr. 22 verweist der Berater auch auf die Checklisten zur Stärken- und Schwächenbeurteilung des Betriebes, die diesmal auch tatsächlich vorhanden sind und im folgenden kurz erläutert werden. Ehe der Berater jedoch zur Behandlung der Checklisten übergeht, gibt er - aufgrund der festgestellten Konzeptionslosigkeit im Absatz- bzw. Marktbereich - bereits im Analyseteil die Empfehlung, "Richtlinien" (ohne hierzu nähere Angaben zu machen) schriftlich zu fixieren, die den Mitarbeitern "in bestimmten Abschnitten .. bekannt sein sollten" (S.5).

Ferner hält er es für sinnvoll, "Vergleichszahlen für den Umsatz" zu ermitteln, "um Abweichungen frühzeitig begegnen zu können" (S.5). Warum solche Zahlen nur für den Umsatz herangezogen werden sollen, wird nicht begründet. Anzumerken ist auch noch, daß der Berater selbst keine Betriebsvergleichszahlen bei seiner Analyse verwendet, die sich nur auf eine Umsatzaufschlüsselung nach Handels- und Handwerks- sowie "Innen- und Außenbereich" beschränkt.

Doch zunächst noch zu den bereits angesprochenen 16 Seiten Checklisten, die sich zwischen den Seiten 5 und 6 befinden. Sie enthalten insgesamt 84 teilweise noch weiter untergliederte Positionen, zu denen der Berater jeweils in einer eigenen Spalte Bemerkungen abgeben und/oder eine Bewertung von sehr gut (++) bis mangelhaft (--) vornehmen kann. Von diesen Punkten blieb rd. ein Drittel leer, d.h. wurden keine Aussagen seitens des Beraters getroffen. Darunter fiel z.B. die Frage nach dem cash-flow auf Blatt a oder der gesamte Planungsbereich, für den pauschal festgestellt wird, er werde "noch nicht in ausreichendem Maß durchgeführt" (d). Leer blieben auch die Checklisten j und g, da "Organisationsprobleme" nach Beratermeinung gegenwärtig nicht vorliegen. Bewertungsfelder, die den rein subjektiven Eindruck des Beraters widerspiegeln, wurden

sogar nur in 11 Fällen angekreuzt. Alle angegebenen und/oder nicht besprochenen Checkpositionen zu erläutern, würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen, so daß hier nur die besonders interessanten Punkte erwähnt werden bzw. diejenigen, die im Kontrast zu betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen stehen (z.B. wird auf Blatt "m" die Zuschlagskalkulation als Kostenrechnungsverfahren alternativ zur Vollkostenrechnung oder Deckungsbeitragsrechnung genannt, obwohl es sich bei ihr nur um eine Kalkulationsform handelt).

Generell bleibt festzuhalten, daß sich - durch die Verwendung von Checklisten - der Berater relativ einfach vom Begründungszwang seiner Aussagen befreien kann.

So sieht z.B. die Checkliste "a" einen Vergleich des Jahresergebnisses einmal mit dem durchschnittlichen Branchenergebnis und zum zweiten mit gleichartigen Unternehmen vor. Durch Vornahme einer Bewertung in diesem Bereich kann der Berater bei dem beratenen Betrieb den Eindruck erwecken, als verfüge er über entsprechende Branchenvergleichszahlen bzw. Konkurrenzübersicht. Eine Nachprüfbarkeit des Gehaltes der Berateraussagen ist aber nicht möglich.

Im Anschluß an diese Checklisten zur allgemeinen Situation des Unternehmens geht der Berater noch kurz auf die fehlende Zielgruppendefinition (wie bei Nr. 22) ein bzw. stellt eine solche erst fest.

Der bereits erwähnten Umsatzaufsplittung folgen dann wieder 11 Seiten Checklisten "Marketing", die aber nahezu vollständig bearbeitet worden sind (sieht man einmal von dem allgemeinen Hinweis bei der Werbung ab, sie sei nicht vorhanden - Blatt j).

Im Textteil, der als Ergänzung zu den einzelnen Checklistenpunkten verstanden werden muß, wird darauf hingewiesen, daß - im Rahmen der Preispolitik - eine Preisuntergrenze nicht ermittelt und eine "Nachkalkulation nach Dekungsbeitragsgesichtspunkten" nicht durchgeführt wird (aber "erstrebenswert" wäre - S. 8).

Die Ergebnisse der Ist-Analyse faßt der Berater in einer Aufstellung von Stärken und Schwächen des Betriebes zusammen (S. 10 - analog Konzeption Nr. 22). Ausgewählte Stärkebereiche des Unternehmens werden anschließend in Hinblick auf ihre Abweichung vom "Durchschnitt" beurteilt (insgesamt 6 Seiten lang). Unverständlich ist dabei allerdings, wie der Berater z.B. die "Neigungen" des Unternehmers für bestimmte Unternehmensbereiche in ein Abweichungskontinuum "vom Durchschnitt", das von 0 bis 100 % reicht, einordnen kann (gleiches gilt auch für die "Erfahrungen in Preis, Qualität und Design").

Dieser Auflistung schließt sich eine Begründung zur Notwendigkeit der Zielgruppenanalyse an, wobei (wie in Bericht Nr. 22) eine Kaufkraftpyramide zur Verdeutlichung der Aussagen dienen soll (bis S. 12). Die vom Berater getroffenen Markt- bzw. Zielgruppensegmentierungen sind dagegen so allgemein gehalten - z.B. "gehobene bis obere Einkommensschicht" (keine Angabe konkreter Zahlen), die "Tennisspieler" (abgrenzbar wäre beispielsweise die Gruppe der Vereinsspieler gewesen) - daß der Betrieb bei der Beantwortung der Frage, wen er nun konkret ansprechen soll, allein gelassen wird (S. 12 a). Neben zu allgemeinen Aussagen enthält der Bericht zudem auch nicht näher erklärte Darstellungen (z.B. der gesamten Produktpalette auf S. 13) oder kommt zu falschen Schlüssen, wie dies bei der - im folgenden zu besprechenden - Portfolio-Konzeption der Fall ist.

Auf Blatt 13 a befindet sich ein Ist- und ein Soll-Portfolio abgebildet (die Konzeption Nr. 23 ist übrigens die einzige aus den 36 untersuchten Berichten, die die Idee der Portfolio-Darstellung aufgreift). Hierbei erfolgt in Analogie zur Konzeption der Boston Consulting Group eine Differenzierung nach Marktanteil und Marktwachstum (jedoch in einer 9-Felder Matrix), ohne jedoch die hinter der Portfolio-Analyse stehenden Ideen zu erläutern, oder einen Hinweis darauf zu geben, wie die Einzeldimensionen (Kernvariablen) konkret ermittelt wurden, bzw. eine Einordnung der einzelnen Bereiche geschah.¹⁾

Unterstellt man, daß die Kreise der angeführten Unternehmensbereiche (von Geschäftsfeldern oder strategischen Geschäftseinheiten zu sprechen, wäre hier verfehlt) den jeweiligen Umsatzanteil verdeutlichen sollen, so erstreckt sich ein Bereich des Unternehmens über rd. 4 der 9 Felder der Matrix. Zumindest ein weiterer Bereich des Unternehmens ist ebenfalls überwiegend in den Sektor der "Cash-Kühe" eingeordnet. "Stars" oder "Arme Hunde" (Problemprodukte) scheint es im Unternehmen nicht zu geben. Ob ein Betrieb, der zum Zeitpunkt der Bewertung noch nicht einmal drei Jahre alt war, zu einer solchen Dominanz der Cash-Produkte kommen kann, die eigentlich typisch für Unternehmen in der Reifephase ist, müßte getrennt untersucht werden und läßt sich aus dem Beratungsbericht heraus allein nicht beurteilen.

Sicherlich als schädlich für den beratenen Betrieb kann dagegen das Ziel-Portfolio (oder "Soll" wie es der Bera-

1) Vgl. Gabele, E. (1981 b), S. 46. Der Berater selbst verwendet das Wort "Portfolio-Analyse" (oder ähnliches) nicht. Vgl. Punkt 2.3.4.2 dieser Arbeit, S. 118 ff.

ter nennt) bezeichnet werden. Es zeigt eine Verlagerung der Unternehmensbereiche aus dem Ist-Zustand derart an, daß praktisch nur noch "Stars" und Problemprodukte vorhanden sind (sieht man vom Bereich "d" und "4" ab, die beide nahezu exakt in der Mitte des Portfolios eingeordnet wurden). Da keine reinen Cash-Lieferanten mehr vorhanden sind, bleibt unklar, wie das Unternehmen seine Stars finanzieren soll. Zudem fehlen jetzt auch reine Nachwuchsprodukte (bzw. entsprechende Unternehmensbereiche), so daß künftig keine Stars mehr zu selektieren sind (zumindest wenn es nach der Beratermeinung geht).

Durch die Sortimentsstraffung und "Konzentration auf weniger Produkte", wie sie vom Berater graphisch verdeutlicht wurden, hält dieser eine "kurz- bis mittelfristige" Umsatzsteigerung von "etwa" 20 % für realistisch (ohne einen konkreteren Zeitraum zu nennen, seine Meinung zu begründen oder Aussagen über das Betriebsergebnis zu machen - S. 14).

Nach den Zielen in der Produktpolitik wendet sich der Berater denjenigen im werblichen Bereich zu. Auf Seite 15 stellt er graphisch die Aufteilung des Werbeetats dar. Dabei summiert er auch Anzeigenblätter und Tages-/Wochenzeitungen unter dem Begriff Werbemittel, obwohl es sich hierbei eindeutig um Werbeträger handelt. Neben diesen Fehlern in der Begriffswahl bleibt die Darstellung - wie bei den Portfolios - inhaltsleer, da keinerlei Zahlenangaben gemacht wurden. Zudem hatte der Berater seine Ist-Analyse bereits vorher abgeschlossen; die Vorgabe eines Soll-Etats bzw. dessen Verteilung erfolgt nicht.

Nachdem der Berater keine Möglichkeit zur Gestaltung der Distributionspolitik festgestellt hat (trotzdem geht er auf S. 31 f. auf verschiedene Absatzmittler und ihren Ein-

satz ein), vermittelt er unter den Zielen zur Preispolitik u.a. dem Unternehmen die Erkenntnis, daß "gerade beim Einstieg in ein neues Marktsegment der Preis eine wichtige Rolle" spielt (S. 16/17). Ebenso allgemein bleiben seine Hinweise, was bei zu hohen Preisen der Produkte zu tun ist.

Die bislang getätigten Überlegungen des Beraters münden in die Aufstellung einer Marketing-Konzeption (S. 18 ff.). Hier wird z.B. die "Ausweitung der Zielgruppe in eine festgelegte Richtung" gefordert, oder verlangt, "der Sortimentsaufbau muß sich aus den Marktgegebenheiten, Kundenerwartungen und internen Produktionsmöglichkeiten ableiten" (S. 19/20).

Direkt verwendungsfähig sind die Hinweise des Beraters zur Anzeigengestaltung (bis S. 24). Ausführlich setzt er sich mit der Konzipierung von Werbebriefen und Handzetteln sowie von PR- und sonstigen Werbeaktionen auseinander (bis S. 27). Ein konkretes Muster für einen Werbebrief oder einen Handzettel (z.B. im Anhang) hätte jedoch - ebenso wie die Angabe eines konkreten Zeitplanes für die Schaltung der Werbeaktionen - zur Abrundung des guten Eindrucks führen können.

Bei der Festsetzung des Werbebudgets äußert sich der Berater zunächst wie in Konzeption Nr. 22 (z.B. "Werbeetat muß so hoch sein, daß angestrebte Werbewirkung erreicht wird", Erfordernis eines antizyklischen Werbeverhaltens, keine Vorgabe fester DM-Beträge - S. 29). Im Gegensatz zum letzten Bericht führt der Berater aber dann konkrete Werbeträger an und plant einen Werbeetat für ein Jahr unter Berücksichtigung verschiedener Aktionen voraus. Nicht erwähnt wird allerdings, daß dieser Werbeetat 6 % vom Umsatz ausmachen wird (die 20 %ige Steigerungsan-

nahme des Beraters bereits berücksichtigt), und somit 12mal so hoch ist wie der Etat lt. Branchendurchschnitt im Betriebsvergleich "Zimmerhandwerk 1981" der Landes-Gewerbeförderungsstelle in Nordrhein-Westfalen, (Tabelle 5, Seite 5). Auf die anschließend aufgeführte Werbeerfolgskontrolle braucht hier nicht näher eingegangen zu werden, da sie ähnlich dargestellt ist, wie in Bericht Nr. 22 (S. 30).

Im Rahmen seiner Marketing-Konzeption behandelt der Berater nochmals die Preispolitik und empfiehlt bei der Preisfestlegung, u.a. die "Marktgegebenheiten und Konkurrenzverhältnisse" zu berücksichtigen (S. 34). Eine Konkurrenzforschung wird durch den Berater nicht vorgenommen. Stattdessen rät er dem Betrieb, sich zu fragen, was die Konkurrenz für einen vergleichbaren Artikel verlangt (S. 35). Fragen soll sich das Unternehmen auch, welche Kosten entstanden sind; ob sie dem Auftrag direkt zurechenbar oder als Fixkosten zu sehen sind (S. 36). Die vom Berater geäußerte Meinung, man brauche das Kalkulationsverfahren solange nicht "neu zu durchdenken", wie die Preise am Markt durchsetzbar sein, und ein angemessener Gewinn erwirtschaftet wird, ist symptomatisch für das Status-Quo-Denken vieler kleiner Unternehmen. Es ist bedauerlich, daß auch ein betriebswirtschaftlicher Berater sich dieser Denkweise anschließt bzw. diese noch fördert. Stattdessen sollte sich der beratene Betrieb besser Gedanken darüber machen, wie er auch in Zukunft noch "angemessene" Gewinne erwirtschaften bzw. schon jetzt - möglicherweise durch andere Kalkulationsgrundlagen - ein "Mehr" an Gewinn erzielen kann.

Bevor der Bericht mit der Darstellung eines Firmenleitbildes geschlossen wird, stellt der Berater nochmals graphisch die einzelnen Marketing-Aktionen im Zusammenhang dar (er will damit auf das Erfordernis eines ausgeglich-

nen Marketing-Mix verweisen - S. 37) und zählt einzelne Bereiche auf, bei denen es zu einer "nachhaltigen Verbesserung" kommen wird (z.B. beim Umsatz; quantitative Größen werden nicht angegeben - S. 38).

Zusammenfassend läßt sich für die Konzeptionen des Beraters K festhalten, daß sie sich über ein Kontinuum erstrecken, das von reinem Lehrbuchcharakter über nicht begründete Empfehlungen bis hin zu speziellen Detaillösungen für den jeweiligen Betrieb reicht. Einerseits werden "neue" betriebswirtschaftliche Konzepte (Stichwort Portfolio-Analyse) aufgegriffen (bzw. wird zumindest ein derartiger Versuch unternommen), andererseits werden pauschale "Laien"-Vorstellungen kritiklos übernommen und weiterempfohlen (z.B. keine Änderungen nötig, falls Gewinn ausreicht).

4.2.24 Konzeption Nr. 24

Bereits aus dem Inhaltsverzeichnis wird ersichtlich, daß es sich hier um einen Bericht über ein Unternehmen im Sanierungsstadium handelt. Die Konzeption erscheint für den betriebswirtschaftlichen Forscher interessant, da sie sich zum einen mit Fragen der langfristigen Planung auseinandersetzt, und zum anderen nicht nur auf Finanzierungsaspekte eingeht, sondern auch Marketingaspekte behandelt. Tatsächlich sind jedoch die im Inhaltsverzeichnis aufgeführten Anlagen "Investitionsplan" und "Marketingkonzept" nicht erstellt bzw. abgeliefert worden.

Die ersten anderthalb von insgesamt nur 13 Seiten Bericht (bei einer Beratungsperiode - mit Unterbrechungen - von 40 Tagen) geben - neben einer kurzen Darstellung des Beratungsauftrages - einen Abriß über die Entwicklung des Unternehmens. Dem schließen sich Aussagen zur Bilanzanalyse an (diese können nicht überprüft werden, da keine verglei-

chende Bilanzaufstellung unternommen wurde). Für die letzten beiden Geschäftsjahre wird nur der Verlust genannt. In bezug auf Cash-flow, Kapitaleinsatzverhältnisse, Kapitalrentabilitäten und -deckungsgrade heißt es, daß sie "entsprechend negativ wurden" (S. 3). Die Entwicklung des Kapitalumschlags im Zeitverlauf stellt die einzige weitere Größe dar, die genannt wird. Ansonsten heißt es nur, "daß mit den auflaufenden Verlusten massive Liquiditätsprobleme entstanden" (S.3).

Ausführlicher ist hingegen die Analyse der Gewinn- und Verlustrechnungen. Hier wird auch mit entsprechendem Betriebsvergleichsmaterial gearbeitet, das eine schnelle Identifizierung kritischer Kostenpositionen erlaubt, die dann auf den folgenden zweieinhalb Seiten näher besprochen werden.

Die auf den Seiten 6 ff. angeführten Sofortmaßnahmen zur Kostensenkung sehen in logischer Konsequenz zu den bisherigen Ausführungen die identifizierten Schwachstellen als Hauptansatzpunkt an. Für den Berater spricht ferner, daß er die Einsparungseffekte konkret beziffert und als Kompensation für die vorzunehmenden Personaleinsparungen Investitionen (u.a. auch den Einsatz einer "Klein-EDV-Anlage") vorsieht (jeweils mit Angaben über das Investitionsvolumen - S. 7).

Als "weitere Maßnahme zur Kostensenkung" empfiehlt der Berater "nach Schaffung der erforderlichen Liquidität" eine Zahlung unter Skontoausnutzung (S. 8). Da keine Liquiditätsplanung betrieben wird (obwohl es sich um einen Sanierungsfall mit Liquiditätsengpässen handelt), kann diese Aussage vom Berater auch nicht näher nach Zeitpunkten oder Höhe konkretisiert werden. Gleiches gilt auch für den Zinsaufwand; es heißt an dieser Stelle nur, "langfristige Verringerung .. durch schnellstmögliche Tilgung" (S. 9).

Insgesamt untersucht der Berater acht Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung auf Einsparungsmöglichkeiten und gibt z.T. auch kurze organisatorische Verbesserungsvorschläge ab (z.B. Führen eines Fahrtenbuches, Kennzeichnung der Werkzeuge). Anschließend ermittelt der Berater die seiner Ansicht nach erforderliche Neuverschuldung (S. 11). Diese setzt sich bei ihm aus dem Betrag zusammen, der die Liquidität gewährleistet (und den er aus dem Saldo von Debitoren und Kreditoren errechnet) sowie den bereits aufgelisteten Neuinvestitionen.

Zudem macht der Berater Vorschläge im Bereich der Unternehmensführung, da er bei der Geschäftsleitung Schwächen festgestellt hat, die "als eigentliche Ursache der entstandenen Verluste gelten müssen" (S. 11). Die Empfehlungen zielen hauptsächlich auf personelle Änderungen hin. Zusätzliche Entlastung soll die bereits angesprochene EDV-Anlage bringen.

Enttäuscht wird der Betrachter dagegen vom Kapitel "langfristige Planung", das den Schluß des Berichtes bildet (S. 12/13). Hier wird nur auf die Erfordernis einer Betriebsaufspaltung hingewiesen und deren Funktionsweise erläutert.

In der Anlage der Konzeption Nr. 24 wird eine Planung der Betriebsleistung für das nächste Geschäftsjahr vorgenommen. Dabei werden insgesamt drei Varianten gerechnet, die von unterschiedlichen Planannahmen ausgehen. Im Text erläutert werden jedoch nur zwei der drei Varianten. Auf die dritte, "pessimistische" Version wird nicht näher eingegangen, obwohl auch sie noch - bei einem unterstellten, annähernden Umsatz aus dem vorletzten Geschäftsjahr - zu einem Gewinn vor Steuern gelangt, der um 20 % über dem besten Geschäftsergebnis im behandelten 3-Jah-

resvergleich und 250 % über dem Branchendurchschnittswert liegt.

Aus den vorhandenen Aufträgen, den eingeleiteten personellen Maßnahmen (Entlassungen), verbunden mit geplanten Produktivitätssteigerungen (im Anhang wird auf eine Anlage zur Einführung eines Prämiensystems verwiesen, die aber nicht beigelegt und auch im Inhaltsverzeichnis nicht erwähnt ist), und unter der Berücksichtigung von Branchenvergleichswerten, die kritisch auf die spezielle Struktur des beratenen Unternehmens hin überprüft wurden, errechnet der Berater Umsatz-, Wareneinsatz- und Personalkostengrößen der Varianten 2 und 3, wobei die Versionen nur in der unterschiedlichen Entwicklung der Arbeitsproduktivität bzw. deren Auswirkung auf die Umsätze und Personalkosten divergieren.

Der Berater versucht, die im Textteil gewonnenen Erkenntnisse und Annahmen über Einsparungsmöglichkeiten in Planzahlen umzusetzen. Aus Übersichtsgründen werden nur die Umsätze und die zur Tilgung bzw. Reinvestition verfügbaren Beträge in TDM angegeben; alle anderen Positionen sind ausschließlich mit ihren prozentualen Anteilen am Umsatz angeführt. Die Planung spiegelt also keine falsche Exaktheit durch Angabe von DM-Beträgen wider.

Insgesamt wird ein Drittel aller Aufwandspositionen als prozentual gleichbleibend zum Umsatz behandelt (Energie, Maschinen-Miete, Werkzeuge und sonstige Kosten), was auf die Variabilität der Größen hindeutet. Bis auf die Energiekosten sind alle Aufwandspositionen der Planvarianten von ihrem prozentualen Anteil her gesehen niedriger als in der G+V-Rechnung des letzten Geschäftsjahres angesetzt worden. Der Berater hat seine Sparvorschläge voll in die Planung integriert (die Energiekosten sind deshalb höher,

da eine Substitution von Arbeit durch Maschinen erfolgt). Die Planvariante 1 enthält zudem noch einen höheren Anteil der Zinsen am Umsatz, da das Ergebnis nicht für umfangreiche Tilgungen ausreicht.

Da in der Version 2 der zur Tilgung zur Verfügung stehende Wert nahezu identisch mit dem im Text auf Seite 11 geforderten Betrag zur zusätzlichen Neuverschuldung ist, läßt sich eine Ausrichtung der Planung auf den Erhalt eines Kredites vermuten; mit anderen Worten, es sollte in der Version 2 dokumentiert werden, daß der Betrieb in der Lage ist, den erforderlichen Kapitaldienst zu erwirtschaften (natürlich ist auch eine umgekehrte Darstellung denkbar: Zunächst wurde anhand der Planung der zur Reinvestition zur Verfügung stehende Betrag ermittelt und daraus dann die mögliche Neuverschuldung im Text festgesetzt).

Sollte tatsächlich eine Planung u.a. unter dem Gesichtspunkt des Erhaltes eines Kredites bei der Hausbank durchgeführt worden sein, dann wären zusätzliche Informationen, z.B. über die Kapitaldienstgrenze, ebenso nützlich gewesen, wie die Darstellung der Entwicklung der Liquiditätsreserven. Leider fehlen in dieser Planung Aussagen über das eigene Zahlungsverhalten bzw. das der Schuldner (z.B. als Verhältnis Kreditoren zu Wareneinsatz bzw. Debitoren zu Umsatz), was in anderen Programmen (z.B. PLAN der Dativ) schon praktiziert wird. Trotzdem kann diese Planungsrechnung im Vergleich zu den übrigen Beratungskonzeptionen als sorgfältig durchdacht und plausibel bezeichnet werden.

4.4.25 Konzeption Nr. 25

Bereits die Firmenbezeichnung des Beratungsunternehmens M deutet an, daß man sich von den übrigen Beratern unterscheiden möchte. Strukturell, formell (da mit Randausgleich) und inhaltlich völlig anders als andere Beratungsberichte ist die Konzeption Nr. 25 ausgelegt. Sie besteht aus vier Berichtsteilen (von denen allerdings nur drei abgeliefert wurden), die in sich geschlossen sind und auch jeweils über ein eigenes Inhaltsverzeichnis verfügen. Aus den Vorbemerkungen ergibt sich, daß das Schwergewicht der Beratung auf dem Bereich Unternehmensführung/Organisation liegt.

Da sich das Beratungsunternehmen M richtlinienkonform verhalten will, enthält die Konzeption auch eine kurze Ist-Zustandsschilderung (jedoch keine Jahresabschlußanalyse). Die Liquiditätslage wird als "unbefriedigend" bezeichnet ("schleppend(e)" Bezahlung), "akute Gefahren sind jedoch nicht erkennbar" (S. 4). Eine Begründung dieser Aussagen erfolgt nicht.

Bis Seite 9 folgen Hinweise auf Schwachstellen im Unternehmen (z.B. daß der Steuerberater umsatzabhängig honoriert wird, und somit zuviel kostet). Es schließt sich ein Anhang zu Teil 1 an, der zunächst einen Vorschlag für ein Organigramm zur Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten enthält.

Zur weiteren Klärung der Aufgabenverteilung im Unternehmen fügt der Berater einen Fragenkatalog bei, der sich über 10 Seiten erstreckt. Er läßt dabei jedoch unbeantwortet, wer diese Checklisten beantworten soll und gibt lediglich den Hinweis, daß er im Fall von Schwierigkeiten beim Ausfüllen gerne hilft (S. 4).

Der zweite Teil der Beratungskonzeption befaßt sich zunächst auf 7 Seiten mit allgemeinen Aussagen zur Selbsterkenntnis und ist im "Wir"-Stil konzipiert worden (z.B. "Wir müssen unser Wissen um die zwischenmenschliche Kommunikation vertiefen"). Konkreter Bezug zum beratenen Unternehmen besteht in dieser Passage nicht. Die Seite 8 bietet dann eine "Gedankensammlung" (z.B. "bei uns wird das Telefon mißbraucht"), die aus den Antworten zur Schwachstellenbefragung im Arbeitsbereich der einzelnen Mitarbeiter gewonnen wurde (bis S. 12).

Obwohl bereits in Bericht 1 Schwachstellen erörtert wurden, wird hier nochmals eine Schwachstellenanalyse vorgenommen, die sich aber diesmal auf die von den Mitarbeitern genannten Positionen bezieht. So will der Berater z.B. das Problem "kurzfristige Finanzplanung" gesondert aufgreifen und "kurzfristig lösen" (S. 14).

Als Hauptschwachstelle wurde dagegen das Telefon identifiziert, auf das in den nächsten 20 Seiten näher eingegangen wird. Nachdem die Mitarbeiter aufgefordert worden waren, diesbezügliche Gedanken zu äußern (der Hinweis des Beraters, keine Unterbrechung und keine Wertung vorzunehmen, läßt den Schluß zu, daß hier die Methode des "brainstormings" verwendet wurde), gab der Berater im Bericht einzelne Verbesserungsvorschläge ab (z.B. "Bedienungsanleitung studieren" - S. 19).

Von Seite 21 an stellt der Berater auf 14 Seiten "Grundsätze und Richtlinien für das Telefonieren" auf, in denen er u.a. verschiedene mögliche Gesprächssituationen am Telefon durchspielt und ein Einüben des neuen Stils empfiehlt (S. 32), damit letztendlich Umsatz und Gewinn "deutlich, vielleicht entscheidend" verbessert werden, und das Telefon nicht weiter "Terrorinstrument" bleibt (S. 34).

Ehe am Ende des zweiten Berichtsteils Hinweise über weiteres Vorgehen gegeben werden, geht der Berater noch auf drei Seiten auf allgemeine Aussagen zu Schwachstellen im Kommunikationsbereich ein (der Bezug zum Unternehmen und zur Kommunikation bleibt allerdings unklar, wie z.B. Aussagen zeigen, "Jeder Chef hat die Mitarbeiter (und die Kunden!), die er verdient!").

Im vierten Teil der Beratungskonzeption werden Verbesserungsvorschläge für ausgewählte Positionen im Unternehmen getroffen. An erster Stelle (nicht hierarchisch gesehen) steht der Hinweis, den Steuerberater zu wechseln (S. 3). Unter dem zweiten Gliederungspunkt wird angeraten, den Kreditbedarf aus den Lieferantenakten zu ermitteln (!) und Gespräche mit der Hausbank u.a. wegen öffentlicher Fördermittel zu führen (S. 4). Weder die Höhe des Kapitalbedarfs, noch auf die einzelnen staatlichen Finanzierungshilfen wird näher eingegangen.

Widersprüchlich sind die Empfehlungen zur kurzfristigen Finanzplanung (S. 5). Zum einen wird angeraten, nur noch zweimal monatlich zu zahlen (!), zum anderen wird im Anhang (neben zwei Blankoformularen) eine konkrete, unternehmensbezogene Liquiditätsplanung für die nächsten vier Kalenderwochen aufgestellt, die jedoch auch wöchentliche Ausgaben vorsieht (und damit wesentlich realistischer und ungefährlicher als die zuvor gemachten Vorschläge ist). Der vierte Teil des Berichtes und die Gesamtkonzeption werden abgeschlossen mit organisatorischen Hinweisen (z.B. Akten-, Rechnungsablageordnung, Checklistenaufbau für Leistungskontrolle und Auftragsannahme).

Sieht man einmal von der Anleitung zur Telefonbenützung und vom Finanzplan ab, so wird der Unternehmer bei der konkreten Problemlösung allein gelassen. Ob gerade der

unter Zeitknappheit stehende Manager eines kleinen Unternehmens den Spielraum hat, sich z.B. eigene Checklisten aufzubauen, bleibt fraglich (ob er das notwendige Know-how besitzt, sei zusätzlich dahingestellt). Der praktizierte "Wir"-Stil, in welchem der Beratungsbericht abgefaßt wurde, erleichtert sicherlich das Verstehen des teilweise mit sehr allgemeinen Redewendungen versehenen Inhalts. Inwiefern damit die Mängel an betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen kompensiert werden konnten, ließe sich nur durch eine empirische Erhebung beim beratenen Unternehmen selbst feststellen.

4.4.26 Konzeption Nr. 26

Bei Konzeption Nr. 26 fällt zunächst die unsystematische Gliederung auf. So folgt z.B. nach Punkt 1.1 sofort 1.1.2; ein Oberpunkt 1 ist in der linearen Dezimalgliederung nicht vorgesehen. Der Gliederungspunkt 1 umfaßt mit seinen Unterteilungen 90 % des Beratungsberichtes, den Rest nimmt Punkt 2 ein. Seitenangaben finden sich in der knapp 3 1/2 Seiten umfassenden Gliederung nicht.

Der eigentliche Berichtsteil beginnt mit allgemeinen Äußerungen zum Auftrag, den verwendeten Unterlagen und der Dauer (bis S. 6). Bis Seite 12 werden u.a. die Rechtsform, die getätigten Investitionen, die Zahl der Beschäftigten, die Kundenstruktur, der Standort und die Ausstattung des Betriebes besprochen, und z.T. bereits erste Verbesserungsvorschläge gegeben.

Unter Punkt 1.2.0 plädiert der Berater für die Erarbeitung eines jährlichen Zieles, das, bezogen auf den Umsatz, in monatliche Teilziele und nach Mitarbeitern gesondert gegliedert werden sollte. Bezugszeit und Planungshorizont

fallen bei dieser operativen Planung zusammen.¹⁾ Zur zeitlichen Geltungsdauer äußert sich der Berater nur durch den Hinweis, daß durch Soll/Ist-Vergleiche "kurzfristige Trends" feststellbar sind, und daß bei "Veränderungen" in der Planungsperiode "Teilbereiche neu geplant werden" müssen (S. 13/14).

Die zur Planung erforderlichen Daten gewinnt der Berater durch Berücksichtigung "saisonaler Einflüsse" und auf der "Basis der Umsätze der letzten 10 Wochen" (also seit Gründung des Betriebes - S. 13). Eine nähere Erläuterung findet nicht statt. Auf den nächsten 3 Seiten werden dann die Ist-Umsatzzahlen je Monat, Mitarbeiter und Kunde angeführt. Daran anschließend finden sich die konkreten Jahresplanungen (bis S. 24 - im Text als Anlagen gekennzeichnet; aber lückenhaft durchnummeriert, da Anlage 4 übersprungen wird).

Auf S. 25 bespricht der Berater Kennzahlen von Vergleichsbetrieben, die die Basis für eine Einzelkritik an den Mitarbeitern bilden (S. 26). Der Berater kommt dann nochmals auf seine Umsatzplanung je Mitarbeiter zurück und faßt diese (wie die Ist-Zahlen) für das Gesamtunternehmen zusammen. Dabei geht er nach eigenen Angaben von einer bestimmten Auslastung und einem speziellen Leistungsgrad aus (was ein versteckter Hinweis für den Betrieb sein soll, bei Nichterreichen dieser Auslastung oder des Leistungsgrades eine entsprechende Planänderung vorzunehmen - bis S. 29). Zusätzlich zu den bisherigen statistischen Auswertungen erstellt der Berater auch noch eine Umsatz- und Kundenstatistik nach Wochentagen, um Kapazitätsschwankungen identifizieren zu können (bis S. 35).

1) Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 442.

Um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter festzustellen, wurden die Umsatzanteile der Mitarbeiter am Gesamtumsatz errechnet (deren Erfassung in diesem speziellen Handwerksbereich relativ einfach möglich ist - S. 36). Hierbei wurde eine stark unterschiedliche Auslastung der einzelnen Mitarbeiter erkannt. Zur zusätzlichen Beurteilung der Mitarbeiter bildete der Berater noch Lohn/Umsatzverhältnisse für einen Monat (S. 37).

Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit empfiehlt der Berater die Einführung eines Leistungslohnsystems, zumal die Lohnkosten (bezogen auf den Umsatz) unter dem Branchenschnitt liegen, und somit noch Spielraum von der Kostenseite her vorhanden ist (zudem kompensiert der Produktivitätszuwachs die zusätzlichen Personalkosten in der Regel bei weitem - ein Argument, auf das der Berater allerdings nicht hinweist - S. 38 f.). Der beratene Betrieb erhält eine Tabelle mit Umsatzzahlen und deren prozentualen Anteilen, die als "Leistungslohnsystem" bezeichnet wird (S. 40). Sie wurde dem beratenen Unternehmen nach Berateraussage erläutert (S. 38); im Bericht wird nicht mehr auf sie eingegangen.

Von der Ist-Analyse (Produktivitätsstatistiken) unternimmt der Berater wieder einen gedanklichen Sprung zur Kostenplanung. Er stellt für die nächsten 12 Monate Vorgaben für acht Aufwandspositionen auf (der Berater selbst spricht von einer "Plankostenrechnung" - S. 43), deren Ermittlung er kurz begründet. Unklar bleibt dabei allerdings der Zusammenhang, der zwischen den neutralen Aufwendungen und der Annahme des Beraters, das Unternehmen sei "komplett grundfinanziert" bestehen soll (S. 43).

Unverständlich ist auch der nächste Absatz über den Branchenvergleich (S. 44). Pragmatischer Zweck dieser Ausführungen

rungen sollte es wohl sein, darzustellen, daß in der Tabelle auf der nächsten Seite des Berichts eine Konfrontation des geplanten betriebswirtschaftlichen Ergebnisses und seiner Entstehung mit Branchenvergleichszahlen erfolgt. Da diese Tabelle keine entsprechende Beschriftung enthält, kann das beratene Unternehmen auf den ersten Blick nicht feststellen, was Plan- und was Betriebsvergleichszahlen sind. Eine kurze Interpretation der Differenzen zwischen Betriebsvergleichs- und Planzahlen wird auf den dann folgenden zwei Seiten vorgenommen.

Von Seite 48 an werden organisatorische Hinweise gegeben, z.B. über Kundendurchlauf (hier wird auf einen Laufzettel in der Anlage verwiesen, der jedoch fehlt), Personaleinsatz, Öffnungs- und Arbeitszeiten, Lagerkarteiführung. Ein Zusammenhang zwischen den einzelnen Positionen ist nicht erkennbar. So folgt nach den Empfehlungen zur Kundenbetreuung und zur Kundenkartei (die der Berater noch zu den o.a. organisatorischen Hinweisen zählt), ein Gliederungspunkt Mitarbeiterorganisation, der sich auf über 4 Seiten mit einer Betriebsordnung auseinandersetzt (bis S. 62). Auf den nächsten zehn Seiten werden weitere Erläuterungen zu personellen Fragen gegeben und entsprechende Formulare beigelegt (z.B. zur Stellenbeschreibung, zu Arbeitsverträgen, zur Abmahnung, zur Einstellung). Es schließt sich ab Seite 73 der Komplex Werbung an.

Nach eigenen Aussagen erstellte der Berater für den Rest des laufenden Kalenderjahres einen Werbeplan, in welchem u.a. die unterschiedlichen Aktionen und ihre zeitliche Durchführung "detailliert festgelegt" wurden (leider fehlt dieser Plan im Bericht). Neben dem Hinweis auf die Höhe des Werbebudgets, das der Berater mit 3 % vom Umsatz ansetzt (Begründung: "werbeintensivere" Vergleichsbetriebe wiesen höhere Steigerungsraten auf), zählt der Bera-

ter unterschiedliche Arten der Werbung auf (bis S. 75). Dabei werden die verschiedenen Werbemittel zwar beschrieben, ein Muster (z.B. eines Werbebriefes oder einer Anzeige) wird nicht beigelegt.

Überlegungen zur Preispolitik (allgemeiner Art), zur Produkt- und Sortimentsgestaltung und zur Verkaufsförderung (durch Mitarbeiterschulung) beschließen den ersten Gliederungspunkt der Beratungskonzeption (S. 76 ff.).

Im zweiten Gliederungspunkt "Liquidität und Finanzierung" erfährt der beratene Betrieb etwas über die Höhe seiner Kontokorrentkredite (nur in einem Fall erfolgt der Hinweis auf die Inanspruchnahme) und deren Absicherung. Zudem bekommt er mitgeteilt, daß er "eine Finanzierung über das Mittelstandsprogramm" in bestimmter Höhe beantragt hat (also alles dem Unternehmen schon bekannte Tatsachen - S. 80 ff.).

Nicht dargestellt wird dagegen, wofür eine Fremdfinanzierung stattfindet (im Schlußwort heißt es nur "anstehende Investitionen"), welche Zinsen und Tilgungen wann zu zahlen sind, und ob der Kapitaldienst aufgebracht werden kann (der Berater sieht nur die Möglichkeit des Unternehmers, "Rücklagen für weitere Dispositionen zu schaffen" - S. 81).

Auf S. 82 ist für den nächsten Monat eine "Überschußrechnung" der Differenz von Erlösen mit 4 Aufwandspositionen abgebildet. Zudem verweist der Berater auf die Tabelle von Seite 45 und hält diese als "Überschußrechnung per anno" für verwendbar (da hier allerdings auch nicht-ausgabewirksame Positionen enthalten, bzw. z.B. Tilgungen nicht berücksichtigt sind, kann dieser Übersicht - von der fehlenden zeitlichen Differenzierung einmal ganz abgesehen - keine liquiditätspolitische Bedeutung zugesprochen werden).

Trotz der Vielzahl der verwendeten Daten und abgeleiteten Statistiken findet sich in der Beratungskonzeption leider kein Hinweis auf die Nützlichkeit eines Mikrocomputers gerade in solchen Fällen. Zudem beantwortet der Berater die Frage des Unternehmers nach der Vertretbarkeit der Eröffnung weiterer Geschäfte im Schlußwort "eindeutig positiv", ohne auf die Problempotenzierung bei manueller Datenauswertung aus verschiedenen Betrieben einzugehen.

4.4.27 Konzeption Nr. 27

Während bei Konzeption Nr. 26 keinerlei EDV-Einsatz angesprochen wurde, handelt es sich hier um eine "EDV-Spezialberatung" (S. 3). Im Rahmen der Ist-Analyse geht der Berater dabei kurz auf wichtige Größen, wie Umsatz aus dem letzten Geschäftsjahr, Beschäftigte usw. ein (S. 2). Die extern durchgeführte Lohn- und Finanzbuchhaltung ist nach Berateransicht für die "Einführung einer aussagefähigen Betriebsabrechnung nicht vorteilhaft" (S. 2). Hoher manueller Arbeitsaufwand ist kennzeichnend für die Kalkulation und Arbeitsvorbereitung, die z.T. auf Erfahrungswerten durchgeführt werden (S. 2/3).

Die eigentliche Beraterleistung besteht in einer Bewertung zweier Hard-/Softwarepakete, die von unterschiedlichen Firmen als Problemlösung angeboten werden. Die grundsätzliche Entscheidung (Hardware: Firma A, Software: Firma B) ist dabei bereits gefallen, es geht nur noch um die "Modifikationen", die nach Berateransicht jedoch eine "gravierende Rolle" spielen (S. 2/3).

Nach einer Stellungnahme zum Mengengerüst setzt sich der Berater mit konkreten Einzelpositionen der Angebote auseinander (ab S. 3). Dabei kann man feststellen, daß einzelne Kommentare des Beraters nicht näher begründet werden

(z.B. "der Drucker ist mit zu geringer Leistung angeboten", "die Plattenkapazität ist auf Dauer keinesfalls ausreichend" - S. 4), oder äußerst vage sind (z.B. direkter Anschluß von BDE-Terminals an die Produktionsmaschinen ist "natürlich auch von den aufzubringenden Kosten abhängig. Deshalb sollten zur gegebenen Zeit detaillierte Angebote angefordert werden." - S. 6). Als positiv muß vermerkt werden, daß der Berater auch eine Beurteilung hinsichtlich der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten, die einzelne Software-Programme dem Unternehmen bieten, vornimmt (S. 7).

Auf Seite 7 bzw. 8 faßt er die Gesamtkosten der geplanten Lösung zusammen und weist vergleichend auf die monatliche Kostenbelastung im Leasingfall hin (ohne sich allerdings für oder gegen den Kauf auszusprechen bzw. eine Vergleichsrechnung Leasing - Kauf aufzustellen).

Der Bericht schließt, neben allgemeinen Hinweisen, z.B. auf die Leistungsqualität der Anbieterfirma A, mit der Bemerkung, daß ein doppeltes Wechselplattenprinzip immer teurer ist, als ein System aus Fest-/Wechselplatte; der Betrieb bei ersterem dafür aber z.B. unproblematischere Datensicherungen vornehmen kann. Ein Zusammenhang der Schlußaussage des Beraters mit dem übrigen Text ist nicht erkennbar; eine Empfehlung für ein bestimmtes System unterbleibt ebenfalls. Eine detailliertere Beurteilung der Beratungskonzeption Nr. 27 könnte allerdings erst bei Vorlage der unterschiedlichen Angebote der einzelnen EDV-Firmen vorgenommen werden.

4.4.28 Konzeption Nr. 28

Bei Konzeption Nr. 28 fällt als erstes auf, daß - trotz 117 Seiten Umfang des Berichtes, der damit an zweiter Stel-

le (bezogen auf die maximale Seitenzahl aller Konzeptionen) steht - keine Gliederung bzw. Inhaltsverzeichnis vorhanden ist, was eine rasche Orientierung und Nachvollziehbarkeit des logischen Aufbaus erschwerte. Dies wurde auch vom zuständigen Leitstellenmitarbeiter bemerkt, der - aufbauend auf den bezifferten Überschriften der einzelnen Punkte der Arbeit - sich selbst eine Gliederung erstellte (und damit dem Forscher eine gewisse Arbeitserleichterung verschaffte). Hierbei wird deutlich, daß der Berater zunächst eine Dezimalgliederung verwendet und in Punkt 6.6 zur alpha-numerischen Klassifikation übergeht.

Neben formellen Mängeln geben die inhaltlichen Aussagen Anlaß zu fundierter betriebswirtschaftlicher Kritik. So wird auf Seite 1 die Rechtsform des Unternehmens als "Einzelperson" beschrieben (eine derartige Rechtsform gibt es nicht; richtig müßte es heißen: Einzelunternehmen); auf Seite 2 wird das Unternehmen als "Firma" und "Ein-Personen-Gesellschaft" gekennzeichnet, was ebenso falsch ist, da ex definitione nur bei Kapitalgesellschaften (sieht man einmal von anderen privatrechtlichen Körperschaften, wie dem eingetragenen Verein, ab) eine "Einmanngesellschaft" denkbar ist.

Das Statement des Beraters, zwischen dem Betrieb und den Mitarbeitern beständen keine Verträge ("es gelten die Gesetze" - S. 3), oder der Hinweis, daß die "Geschäftsbuchführung unternehmensbezogen ist" (S. 99), läßt ebenfalls keine fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung vermuten. Der Berater, der feststellt, daß ein Organigramm im Unternehmen nicht vorhanden ist, gliedert den Betrieb nach Produktion, Kontrolle, Schweißen, Montage, Meister und Geschäftsleitung/Verwaltung (S. 6). Die Logik der "Gliederung" ist nicht nachvollziehbar; sie findet in die-

ser Form auch im Bericht keine weitere Verwendung mehr (auf Seite 105 wird der Betrieb in vier Kostenbereiche eingeteilt; auf S. 106 wird eine Gliederung nach 3 Kostenstellen vorgeschlagen, die vorletzte Seite des Berichtes enthält dann insgesamt 19 Kostenstellen (!), ohne daß sich der Berater letztendlich auf eine Version festlegt, oder die Differenzen erklärt).

Die Angabe konkreter Verbesserungsvorschläge (z.B. zur Gestaltung organisatorischer Hilfsmittel bei der Auftragsvorbereitung) bereits in der Analysephase kann dem Berater a priori nicht nachteilig ausgelegt werden; pauschale, unbegründete Vorschläge sind jedoch keine Hilfe für den beratenen Betrieb (wie z.B. die Aussage, der Einsatz von EDV erschiene nicht empfehlenswert - S. 8). Ebensowenig gewinnt das beratene Unternehmen neue Erkenntnisse, wenn es seine eigenen Geschäftszeiten erfährt (S. 7).

In seinen Ausführungen bis S. 13 weist der Berater auf verschiedene Schwachstellen im Produktionsablauf und im Personalwesen hin. Er nimmt dann eine Klassifikation der Mitarbeiter nach Tätigkeiten vor. Zur Begründung der Aufteilung verweist er auf bereits Dargestelltes. Dabei kann es sich jedoch nur um die schon kritisierte "Gliederung" des Unternehmens handeln. In diesem Fall wäre der Berater aber selbst inkonsequent, da er bei der Mitarbeiter-Klassifikation eine eigene Gruppe "Lehrlinge" bildet, die in der "Unternehmensgliederung" nicht vorkommen.

Für eine der aufgeführten Gruppen (die "Stundenlöhner") stellt der Berater einen Gesamtstundenlohn fest (ohne zu sagen, wie) und erhält durch Division mit der Zahl der Gruppenmitglieder den "durchschnittlichen Lohnsatz" (S. 14). Anschließend listet er die Löhne und Gehälter eines bestimmten Monats für die unterschiedlichen Grup-

pen auf und weist zusätzlich die vom Arbeitgeber gezahlten "Sozial"-Anteile aus (S. 15). Aus der Gesamtsumme bildet er durch Division der Zahl der Stundenlöhner - die seiner Ansicht nach den Produktivkräften entsprechen, obwohl weder eine anteilige Berechnung der Produktivleistung des Meisters oder der Gesellen erfolgt (dafür aber ein Fahrer voll als produktiv mitgezählt wird) - und der Arbeitstage eines Monats (bewertet mit 8 Stunden, also ohne Berücksichtigung von Ausfall-, Urlaubs- und Feiertagszeiten) einen Stundensatz für das Unternehmen (S. 16).

Die nachfolgenden Überlegungen des Beraters sind wieder nicht nachvollziehbar. So stellt er für den errechneten Stundensatz fest, daß die sonstigen Passiva aus dem Unternehmen nicht enthalten sind. Dann errechnet er aus dem Bilanzvolumen (!) einen vorläufigen Stundensatz, der mehr als doppelt so hoch wie der bisher ermittelte ist (ohne zu sagen, wie). Dieser Satz erhöht sich nach Beratermeinung noch durch die Verlustberücksichtigung um ca. 2,- DM (S. 16). Da mehr Stunden abgerechnet wurden, als sich aus der Durchschnittsermittlung des Beraters nach Arbeitstagen des Monats hätten ergeben müssen, empfiehlt der Berater, die Ableistung dieser "Überstunden" "strikt zu unterbinden" und stattdessen die "Produktivität" entsprechend zu erhöhen (S. 17).

Auf den nächsten anderthalb Seiten findet eine "Bilanzuntersuchung" der Bilanz des vorletzten Geschäftsjahres statt. Der Berater beschränkt sich hier auf eine Rolle als Fragesteller (z.B. will er wissen, wovon der Inhaber angesichts der geringen Entnahmen lebte, ob wertberichtigt wurde, warum so "krumme Zahlen" verwendet wurden, "was ist das?", woher diese Zahl komme usw. - S. 18/19).

Dennoch gelingt es ihm in Anschluß an diese Überlegungen, eine entscheidende Schwachstelle im Unternehmen zu identifizieren. Der Betrieb macht nämlich mit rd. 9 % seiner Kunden 90 % seines Umsatzes, was eine starke Abhängigkeit als Zulieferer zur Folge hat (S. 19). Für die wichtigsten beiden Kunden machte sich der Berater die Mühe, die Zeitdauer zwischen Erstellung und Bezahlung jeder einzelnen Rechnung zu ermitteln (bis S. 23). Leider sind die hieraus gezogenen Konsequenzen als falsch zu bezeichnen.

Durch die relativ schleppende Bezahlung tritt nach Ansicht des Beraters beim Unternehmen ein Liquiditätsengpaß pro Tag in fünfstelliger Höhe auf. Für das gesamte Jahr gibt der Berater einen Liquiditätsengpaß in achtstelliger Größe an, der - allein für diesen Kunden - mehr als das Fünffache des gesamten Umsatzes ausmacht (!). Hier versäumt es der Berater seine eigenen Aussagen auf ihre Logik und ihren pragmatischen Gehalt hin zu überprüfen, sonst wären ihm diese Diskrepanzen sicherlich aufgefallen. Bei dem zweiten Großkunden geht der Berater analog vor (bis S. 23). Eine Berücksichtigung anderer Einnahmen oder des eigenen Zahlungsverhaltens bzw. der Ausgaben erfolgt nicht.

Kennzeichnend für die nächsten 92 Seiten ist ihr allgemeiner Charakter ohne konkreten Bezug zum beratenen Unternehmen. Dieses wird insgesamt nur 6 mal direkt erwähnt. Auf S. 114 rutscht der Name des Unternehmens aus der Zeile, was ein deutlicher Hinweis darauf ist, daß ausschließlich Standardtexte verwendet werden, in die dann die jeweilige Firmenbezeichnung passend eingetragen wird.

Inhaltlich handelt es sich um eine Tour d'horizon durch betriebswirtschaftliche Organisationsfragen, die sich von der Aufbau- und Ablauforganisation über Delegations- und Führungsstilfragen bis hin zu Ausführungen über In-

formationssysteme, Richtlinien und Management-Modelle erstreckt. Hinzu kommen Punkte, die sich u.a. mit Personalfragen und der Kosten- und Leistungsrechnung auseinandersetzen. Die Ausführungen selbst könnten dabei aus einem einführenden Lehrbuch zur Betriebswirtschaftslehre stammen (wie z.B. die Vorgabezeitermittlung - S. 89 ff.), ergänzt um zahlreiche Leerformulare bzw. Schaubilder, denen jeglicher Bezug zum Unternehmen fehlt (z.B. zur Mängelkompensation auf S. 82; hier werden 7 Abteilungsleiter angeführt - das beratene Unternehmen hat nicht einmal einen). Als Ergänzung hierzu werden zahlreiche Pauschalaussagen getroffen (z.B. "Ein Volk ist nur so gut wie seine Unternehmer." - S. 25, "Ein guter Unternehmer wird immer gute und große Ziele haben." - S. 26). Die Verwendbarkeit vieler Statements des Beraters für den beratenen Betrieb muß angesichts ihres vagen Charakters stark angezweifelt werden (so heißt es z.B. im Kostenbereich: "Die Abgrenzung zwischen Einzel- und Gemeinkosten soll stetig und dabei möglichst nach technologischen Gesichtspunkten erfolgen." - S. 103). Eine detaillierte Besprechung aller möglichen Ansatzpunkte zu einer Kritik würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen.

Abschließend sei noch erwähnt, daß die Konzeption Nr. 28 keinen Schluß besitzt, der eine Zusammenfassung der Erkenntnisse und/oder einen weiteren Ausblick geben würde, sondern nur unter der Rubrik "nächste Schritte" u.a. eine "eingehende Besprechung der Ausarbeitungen" anführt.

4.4.29 Konzeption Nr. 29

Die Beratungskonzeption Nr. 29 enthält eine Gliederung, die aus 18 gleichgestellten Punkten besteht und alphabetisch geordnet ist (lediglich bei Punkt "B" wurde zusätzlich von römisch I bis III aufgeteilt, ohne allerdings

eine übergreifende Systematik anzugeben).

Auf die Seite 1, die ein paar Strukturdaten des Unternehmens enthält (z.B. Standort, Beschäftigte, Branche), wird in der Gliederung ebensowenig hingewiesen, wie auf den Auftrag bzw. die Aufgabenstellung (S. 2 und 3); der Gliederungspunkt A beginnt zudem eine Seite früher als im Inhaltsverzeichnis angegeben.

Wie bei Bericht Nr. 28 wird wieder eine falsche Rechtsform des beratenen Unternehmens angeführt (S. 1). Bereits die ersten Seiten des Berichtes deuten also auf formelle und inhaltliche Mängel in der Beratungskonzeption hin.

Im Rahmen der eigentlichen Ist-Analyse wird vom Berater zunächst ein Marktanteil des Unternehmens festgestellt (ohne Begründung - S. 5). Anschließend wird auf Zielgruppen und ein "mittelfristiges" Umsatzziel verwiesen (dieser Hinweis kommt ein paar Zeilen später noch einmal). Die Bilanz des Unternehmens wird (abweichend von der Praxis der übrigen Berater/Beratungsunternehmen) auf den letzten Seiten des Berichtes dargestellt. Der Berater hält sich also nicht an die Logik der Förderrichtlinien, sondern behandelt z.T. bei einzelnen Problembereiche Ist-Analyse, Schwachstellen und Verbesserungsvorschläge (Soll-Zustand) jeweils in einem und wechselt dann auf den nächsten Bereich über. Für den beratenen Betrieb bedeutet dies ein Hindernis bei einer raschen Orientierung über den vom Berater präferierten Soll-Zustand des Unternehmens. Auf die hier praktizierte Weise erhält der Betrieb nur Inselösungen als Verbesserungen, jedoch keine Gesamtkonzeption, geliefert.

Neben dem angesprochenen Umsatzziel, das in der allgemeinen Ist-Analyse angegeben wurde, finden sich noch weitere Ziele des Unternehmens (z.B. "Im Betrieb soll eine gerade organisatorische Linie bestehen und zwar durch ein einheitliches System, nach dem alle arbeiten" - S. 6). Zusätzlich dazu wird auf S. 6 (sowie auf S. 7 und 8) eine Beschreibung der Tätigkeitsgebiete der einzelnen Mitarbeiter gegeben (aus der Sicht der Geschäftsführung - also nicht vom Berater selbst bestimmt, der eine Auswertung in Form eines einfachen Organigramms und eine Darstellung der "kommunikativen Zusammenhänge" vornimmt, wobei letztere allerdings nicht nachvollziehbar ist - S. 9 f.).

Von einer kurzen Analyse allgemeiner organisatorischer Abläufe (z.B. Arbeitsvorbereitung, Kostenerfassung) geht der Berater kommentarlos zum Tätigkeitsvergleich für jeden Mitarbeiter über, wobei er jeweils die Soll-Aufgabenstellung aus der Sicht der Geschäftsleitung den tatsächlichen Arbeiten gegenüberstellt, die der Betroffene selbst angibt (ohne weitere Auswertung - S. 12 - 32).

Wiederum ohne Überleitung, Stellungnahme oder Auswertung durch den Berater werden auf den Seiten 33 - 36 von Mitarbeitern geäußerte Mängel angeführt (z.B. "Eine größere Kaffeemaschine sollte angeschafft werden." - S. 34). Hieran schließt sich eine Mitarbeiterbeurteilung ("aus eigener Sicht und durch Vorgesetzte") nach Punkten an, bei der aber keinerlei weitere Ermittlungs- oder Beurteilungskriterien angegeben werden (S. 37).

Von der Mitarbeiterbefragung bzw. -beurteilung geht der Berater zu einer ebensolchen der Kunden über (ohne allerdings die Zahl der Kunden zu nennen, auf der die Auswertungen basieren). Ermittelt werden die Betriebsgrößenklassen der Kunden, ihr Absatzgebiet, die Zufriedenheit mit

den Leistungen der beratenen Firma und die Art der erfolgten Kontaktaufnahme (bis S. 39). Da bislang nur in zwei weiteren Fällen empirische Marktforschungsaktivitäten entwickelt wurden (Konzeption Nr. 1 und Nr. 21), sich die Berater ansonsten aber auf die Aufbereitung vorhandenen Datenumaterials beschränkten, muß der hier vorgenommene Versuch als positiv beurteilt werden, zumal sich für das beratene Unternehmen sicherlich eine Erhöhung der Transparenz auf der Absatzseite ergibt (bis S. 39). Leider blieben wichtige Fragen ungestellt, so z.B. welchen Anteil die befragten Kunden am Gesamtumsatz hatten, ob es sich um Einmal-Kunden oder solche handelte, die die Leistungen des Unternehmens schon mehrfach in Anspruch genommen hatten. Eine analoge Konkurrenzforschung wird nicht praktiziert (lediglich auf S. 93 werden diesbezüglich allgemeine Fragen gestellt, ohne Antworten zu geben, z.B. "Wer sind die vergleichbaren Hauptkonkurrenten?").

Der Berater widmet sich auf den nächsten drei Seiten wieder ausführlich dem Formularwesen, wobei er feststellen muß, daß das Unternehmen bereits über eine Datenverarbeitungsanlage und zahlreiche Formulare und Formbriefe verfügt, die aber z.T. nicht genutzt werden (S. 40 ff.). Deshalb verzichtet der Berater im folgenden auf einige seiner - in Konzeption Nr. 28 beschriebenen - Formblätter.

Ehe der Berater zu allgemein gehaltenen Zielsetzungen für das laufende Geschäftsjahr kommt (z.B. "Registrierung rationaler gestalten", "gezielte Bearbeitung der aussichtsreichsten Teilmärkte zur kontinuierlichen Steigerung von Gewinn und Umsatz" - S. 46), faßt er auf den Seiten 43 - 45 die gewonnenen Erkenntnisse über die Schwachstellen zusammen.

Die im Text dann folgenden Passagen entsprechen wortwörtlich - sieht man einmal von ein paar sprachlichen Nuan-

cierungen ab, die aber im Vergleich zur Gesamtmenge des identischen Textes verschwindend gering sind - denen der Konzeption Nr. 28, so daß hier keine gesonderte Behandlung erfolgen muß.

Abb. 32 gibt einen Überblick über die sich jeweils entsprechenden Seitenzahlen und Beratungsschwerpunkte.

Beratungsschwerpunkte	Konzeption Nr. 29/Seite	Konzeption Nr. 28/Seite
Ziele allgemein	47 - 51	25 - 28
Arbeitsmittel	52 - 66	60 - 72
Aufgabenaufteilung	67 - 71	35 - 40
Mängelliste	72 - 77	73 - 79
	78	82

Abb. 32: Partielle Inhaltsidentität von Beratungskonzeption Nr. 28 und 29

Obwohl völlig unterschiedliche Beratungssituationen und Unternehmen zugrunde lagen, kommt der Berater auf wesentlichen Bereichen zu den gleichen Schlußfolgerungen und bietet identische Lösungen an, die - allein bezogen auf die Gesamtseitenzahl - knapp 30 % des Textes umfassen.

Die Seiten 79 - 83 enthalten noch weitere organisatorische Hinweise (z.B. Notwendigkeit der Besprechung der Monatszahlen - S. 80, Bekanntgabe des Unternehmenszieles für das nächste Jahr, "auch nach außen (PR)" - S. 83), die sich aber von Konzeption Nr. 28 unterscheiden bzw. dort nicht zu finden sind. Auch hier handelt es sich jedoch um Standardtexte, wie ein Blick auf die jeweils erste Zeile je Seite zeigt. Dort befindet sich die Bezeichnung

"Firma" bereits vordruckt. Der individuelle Name des beratenen Unternehmens wird dann eingetragen, wobei sich zum einen Unterschiede in den verwendeten Typen zeigen, zum anderen gelingt es den Schreibkräften meistens nicht, exakt den Firmennamen in eine Linie zum Vordruck einzufügen (vgl. Nr. 28). Überall dort, wo nicht ganze Standardseiten verwendet werden konnten und/oder ein konkreter Bezug zum Unternehmen hergestellt wurde, wird zudem in der ersten Zeile nur mit der Abkürzung "Fa." (anstelle des ausgeschriebenen Ausdrucks "Firma") gearbeitet.

So sind die Konzepte zur Arbeitsvorbereitung relativ individuell angelegt (S. 84 - 88), dafür unterlaufen dem Berater aber inhaltliche Fehler. Z.B. empfiehlt er die Anlage einer Lieferantenkartei in Verbindung mit einer Einkaufs- und Terminkartei, obwohl er auf S. 42 selbst auf die vorhandene Datenverarbeitungsanlage hingewiesen hat, für die diesbezügliche Software bereits vorhanden ist (aber nicht genutzt wird) bzw. leicht in jene gewünschte Richtung ergänzt werden könnte (ohne daß es zu zusätzlicher Belastung im Unternehmen durch manuelle Auswertungen und Führen von Karteikästen kommt - S. 85).

Völlig ohne Bezug zum beratenen Unternehmen werden die Aussagen des Beraters dann wieder auf den Seiten 89 - 96 (Absatzbereich). Auf Seite 90 passiert ihm sogar das Mißgeschick, die entsprechende Standardseite nicht zu berichtigen; so wird an einer "fill-in" Seite auf ein völlig anderes als das beratene Unternehmen Bezug genommen (der angegebene Betrieb war sicherlich vorher beraten worden).

Die Seiten 92 und 93 bestehen hauptsächlich aus Fragen, von denen der Berater, wie erwähnt, lediglich eine (nämlich die nach dem Marktanteil) beantwortet hat (diese hier also nicht mehr gestellt werden müßte). Er empfiehlt dann

dem Unternehmen, anhand der Marktforschungsergebnisse "klare und vernünftige Zielsetzungen aufzubauen" (S. 94). Neben einer Auflistung von Marketinginstrumenten, die der Unternehmer beherzigen soll, bietet sich der Berater zum Schluß dieses Teils für die "Entwicklung der kurz-mittel- und langfristigen Konzeption" an (S. 95).

Der fünfte und letzte Teil der Beratungskonzeption ist dem Rechnungswesen gewidmet. Nach einer Übersicht über die verwendeten Unterlagen (S. 98) stellt der Berater die vorläufige Gewinn- und Verlustrechnung aus dem vorletzten Geschäftsjahr in Prozentzahlen von den Umsatzerlösen dar (die Darstellung der vorläufigen Bilanz und G+V in absoluten Zahlen erfolgt unter dem Begriff "Rohergebnis" erst eine Seite später). Die hierbei verwendete Gliederung entspricht nicht betriebswirtschaftlichem Standard. Zunächst zieht der Berater von den Umsatzerlösen den Wareneinsatz, die Material-Gemeinkosten, die Kfz- und Gerätekosten, den Lohn, die Lohnnebenkosten und Fremdleistungen ab und gewinnt so einen Saldo, der unbenannt (und unverwendet) bleibt. Gleiches praktiziert er mit dem Gehalt und den Gehaltsnebenkosten sowie anderen Gemeinkosten. Durch Berücksichtigung des Saldos aus anderen Aufwendungen und Erträgen erhält er einen "Bilanz-Rohgewinn" (es kann sich hierbei nur um den vorläufigen Bilanzgewinn handeln, denn ein Rohgewinn wird nach herrschender betriebswirtschaftlicher Meinung als Differenz von Betriebs- und Fremdleistung sowie Material- bzw. Handelswareneinsatz angesehen). Der Berater selbst geht nach dieser Rechnung selbst sofort zur "Kalkulation" des vorletzten Geschäftsjahres über, ohne den Jahresabschluß einer näheren Analyse auszusetzen (z.B. mit Betriebsvergleichszahlen oder Kennzahlenbildung, die er nach seinem, dem Beratungsbericht beigefügten Angebot erstellen wollte). Zudem wird der Jahresabschluß auch nicht konsolidiert, was bei der gewählten

Rechtsform erforderlich gewesen wäre, um zu aussagefähigen Erkenntnissen zu kommen.

Völlig unorthodox und nicht vergleichbar mit Praktiken anderer Berater wird die bereits angesprochene "Kalkulation" praktiziert. So verzichtet der Berater überwiegend (wie schon bei der Jahresabschlußdarstellung) auf Dimensionen (z.B. DM oder %) und Rechenoperatoren (plus oder minus - S. 100), was aber als Formfehler noch entschuldbar wäre. Schwerwiegender sind dagegen die Begründungsdefizite und Mängel bei der Konstruktion der von ihm gekennzeichneten "Verrechnungspreise" bzw. "Deckungsbeiträge". Ausgehend von der Vermutung, daß der "Wareneinsatz mit Sicherheit hier netto gebucht ist", errechnet er aus dem Wareneinsatz mit einer zweiten unbegründeten Annahme, einer Betriebshandelsspanne von 25 % (wobei er diesen Terminus technicus selbst nicht verwendet, sondern nur vage umschreibt), einen "Deckungspreis" aus dem Wareneinsatz aus. Alle anderen Zuschlagsgrößen der Musterkalkulation stammen aus der Gewinn- und Verlustrechnung (kalkulatorische Größen werden nicht berücksichtigt, Gewinn ebenfalls nicht).

Für das fast abgelaufene Geschäftsjahr stellt der Berater eine vorläufige G+V-Rechnung analog zu den bisherigen Darstellungen auf. Eine Musterkalkulation wird diesmal nicht durchgeführt, obwohl sich erhebliche Ergebnisverschiebungen andeuten. Trotzdem weist der Berater vorsorglich darauf hin, daß die Kalkulationssätze nur dann unverändert beibehalten werden dürfen, "wenn die Leistungsstruktur des Betriebes ohne Änderungen bleibt" (S.102).

Da sich die Struktur im laufenden Jahr aber tatsächlich geändert hat, braucht der Betrieb nach Beratermeinung eine "Kostenstellenrechnung". Hierbei erwähnt der Berater

zunächst die vorhandenen Kostenstellen im Unternehmen (S. 102/103). Er weist dann auf die Notwendigkeit hin, für das nächste Geschäftsjahr eine sorgfältigere Gemeinkostenplanung vorzunehmen ("Die Schwierigkeit liegt immer darin, daß man am Jahresbeginn planen muß und noch nicht weiß, wie sich das Jahr entwickeln wird." - S. 103) und betont in diesem Zusammenhang die Vorteilhaftigkeit einer Deckungsbeitragsrechnung, da ein festes Gemeinkostenbudget dann überschritten werden kann, wenn zusätzliche Deckungsbeiträge vorhanden sind. Der Berater geht weder auf die Funktionsweise der Deckungsbeitragsrechnung ein, noch rechnet er konkrete Planwerte aus. Er ist lediglich der Ansicht, daß man von "realistischen Zahlen" ausgehen muß (S. 104). Pauschal bleibt auch die Empfehlung, Abweichungen von den Soll-Werten zu untersuchen und "entsprechende Maßnahmen" einzuleiten (wann?, bei jeder Abweichung?, welche Maßnahmen?).

Auf S. 105 und 106 rät der Berater weitere Kostenstellenunterteilungen vorzunehmen (z.B. bei den Gemeinkosten, bei den Lohnkosten). Auf S. 107 legt der Berater ein Formular vor, das zur Ermittlung der Lohnnebenkosten dient, und zum Zeitpunkt der Beratung bereits 4 Jahre alt war. Bei vier Positionen empfiehlt der Berater bereits selbst, das Formular zu prüfen (z.B. bei den Urlaubstagen). Da sich z.B. zwischenzeitlich auch die Sozialversicherungsanteile geändert haben können, wird der Betrieb nicht umhin können, das gesamte Formular kritisch zu prüfen und neu aufzustellen, was eigentlich Aufgabe des Beraters gewesen wäre.

Abschließend setzt sich der Berater noch mit der Möglichkeit der Angebots-Kalkulation unter EDV-Einsatz auseinander (S. 108 ff.). Er schlägt eine Aufschlüsselung des Kalkulationsschemas nach 6 Positionen vor (beginnend mit der

Materialbezeichnung, -schlüssel und -preis). Bei einer konkreten Vorgehensweise sollte beachtet werden, daß die EDV mit "Kennzahlen" arbeitet und auf Kennzahlen anspricht. Bis S. 111 gibt der Berater dann einen Katalog von Anforderungen, die an eine EDV-gestützte Vorkalkulation zu stellen sind (z.B. was beim Material oder bei den Arbeitszeiten alles zu speichern ist). Als Voraussetzung für eine effiziente Einführung der EDV-gestützten Angebotskalkulation wird das Vorhandensein einer Kosten- und Umsatzplanung angesehen (die der Berater nicht vornahm), um entsprechend Soll-Ist-Vergleiche durchführen zu können (S. 110). Ehe der Berater nochmals eine Übersicht über die Zusammensetzung des Angebotspreises gibt, weist er darauf hin, daß Änderungsmöglichkeiten z.B. bei Materialpreisen, Löhnen etc. "eingeschaltet werden" müssen (was eigentlich eine Selbstverständlichkeit für ein diesbezügliches Software-Programm sein sollte).

Die Konzeption Nr. 29 endet (analog zu Nr. 28) mit der Angabe 6 "nächster Schritte" (u.a. die Besprechung der Ausarbeitung, die Planung von "Sofortmaßnahmen", die "Zeitplanung" und die "Ergebniskontrolle" - S. 112).

Stellt man dem Beratungsbericht das Angebot des Beraters gegenüber und beurteilt die tatsächliche Leistung anhand der Vorgaben des Angebots, so fällt eine deutliche Diskrepanz auf, zwischen dem, was versprochen und dem, was letztendlich konzipiert wurde. Nicht erfolgte beispielsweise eine Ordnung der Kosten nach fixen und variablen Bestandteilen (S. 4 des Angebotes), eine Ermittlung der Kostenträger und ihre genaue Abgrenzung (S. 5) und eine Ermittlung eines Deckungsbeitrages pro Kostenträger. Eine Plankostenrechnung fehlt ebenfalls (S. 6).

Die Qualität und Fundiertheit der im standardisierten Angebot vorgenommenen Aussagen können bei kleinen Unternehmen den Eindruck erwecken, hier auch eine dementsprechende Beratung zu erhalten. Die Enttäuschung über die tatsächlich gebotenen Leistungen ist dann relativ groß. Andererseits muß man auch dem Berater zugute halten, daß er sich nicht scheute, neben einem Bericht der Leitstelle zusätzlich sein Angebot mitzuliefern, und sich so der Gefahr aussetzte, an seinen eigenen Aussagen bzw. deren Konsistenz gemessen zu werden.

4.4.30 Konzeption Nr. 30

Vom Standpunkt der äußeren Gestaltung zählt die Konzeption Nr. 30 (zusammen mit den noch zu besprechenden Berichten Nr. 31 und 32, die ebenfalls vom Berater Q erstellt wurden) zu den besten Werken aus der Stichprobe (klare, richtlinienidentische Gliederung, übersichtliche Textgestaltung; soweit Tabellen verwendet wurden, sind diese beschriftet worden, was - wie Konzeption Nr. 29 gezeigt hat - keineswegs eine Selbstverständlichkeit bei den Beratungsberichten darstellt). Wie nachfolgende Ausführungen zeigen werden, besteht auch zwischen der äußeren Form und dem eigentlichen Gehalt der gewonnenen Erkenntnisse Kongruenz.

Der Bericht beginnt - nach einer kurzen Darstellung der Aufgabenstellung, der Firmenentwicklung und der verwendeten Unterlagen - mit einer Jahresabschlußanalyse (S.7 ff.). Getrennt nach Aktiv- und Passivseite werden die einzelnen Bilanzpositionen der letzten beiden Geschäftsjahre gegenübergestellt. Positiv ist dabei - neben der gesonderten Verwendung von Prozentzahlen, die einen schnelleren Überblick über die Bilanzstruktur gewährleisten - der zusätzliche Ausweis eines zeitnahen Status. Der Berater

beschränkt sich bei seiner Analyse also nicht auf Werte, die z.T. schon Jahre zurückliegen, sondern baut seine Aussagen auf relativ aktuellen (aber immer noch vergangenheitsorientierten) Zahlen auf.

Er führt im Anschluß an diese Aufstellungen eine "klassische" Bilanzanalyse durch (S. 11 ff.). Im einzelnen geht er auf die Vermögensstruktur, die Liquidität und die Kapitalstruktur ein, bespricht hierbei ausgewählte Problemstellen aus den Bilanzen und begründet seine Aussagen z.T. durch Kennzahlenbildung (z.B. durchschnittliche Einbringungsdauer einer Forderung; die Liquidität 2. Grades definiert er als das Verhältnis von flüssigen Mitteln und kurzfristigen Forderungen zu kurzfristigen Verbindlichkeiten - S. 13). Besonders ausführlich setzt sich der Berater mit Fragen der Rentabilität auseinander (S. 15 ff.). Er begnügt sich dabei nicht mit einer vergleichenden Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen aus dem letzten bzw. laufenden Geschäftsjahr, sondern untersucht die beiden Unternehmensbereiche isoliert und vergleicht diese mit Zahlen aus entsprechenden Betriebsvergleichen.

Auf S. 20/21 geht der Berater dann auf ausgewählte Einflußgrößen ein, die für die Entstehung des Betriebsergebnisses charakteristisch waren. Zudem wird auch die zeitliche Entwicklung berücksichtigt. Neben Rentabilitätsberechnungen finden sich in der Konzeption Nr. 30 Überlegungen zur Produktivität (S. 21 ff.). Die gewonnenen Kennzahlen (z.B. Umsatz/Produktivlöhne) werden mit Werten aus Branchenvergleichen konfrontiert und erläutert.

Ehe der Berater auf den Seiten 24/25 auf die neuralgischen Schwachstellen des Unternehmens eingeht, weist er auf die Auftragssituation und die voraussichtliche Entwicklung des Ergebnisses bis zum Jahresende hin. Im Rahmen der Schwach-

stellenanalyse befinden sich dann aber auch vereinzelt recht pauschale Aussagen (z.B. daß es dem Betrieb nur "über eine ausreichende Rentabilität gelingen kann, eine stabile Liquiditätslage zu schaffen" - S. 24). Hier wäre der Hinweis auf eine - unter dem Punkt Verbesserungsvorschläge näher zu besprechende - Finanz- bzw. Liquiditätsplanung wohl angebracht gewesen (zumal wenn man von keiner gleichgerichteten Entwicklung von Liquidität und Rentabilität ausgeht).

Bereits unter dem Schwachstellenpunkt sind Hinweise auf die weitere Vorgehensweise vorhanden (z.B. die Bemerkung über die Notwendigkeit der Zuordnung der Kosten auf die sie verursachenden Stellen - S. 25). Schwachstellen entdeckt der Berater ferner im Lager- und Dispositionswesen (z.B. wird der Warenbestand nur geschätzt), in der Fakturierung (hier u.a. das Mahnwesen) und im Organisationsablauf (vor allem im Bereich des Mitarbeiterinsatzes - bis S. 27).

Im vierten Teil seiner Arbeit (S. 28 ff.) bietet der Berater verschiedene Verbesserungsvorschläge an. Als erstes empfiehlt er eine regelmäßige Auswertung der Unternehmensdaten ("monatlich, aber mindestens vierteljährlich"). Diesbezüglich aussagefähige Daten erhält der Betrieb nach Ansicht des Beraters jedoch nur, durch spezielle Erfassung und Aufbereitung der entstandenen Kosten (S. 29 - da der Berater nicht auf die Notwendigkeit einer Planung mit Konfrontation von Ist- und Sollzahlen und Abweichungsanalyse eingeht, braucht er sich nicht um das Problem der Ermittlung der Planzahlen kümmern und kann sich unter Komplexitätsreduzierung bzw. -vergewaltigung auf die Ist-Werte konzentrieren). An dieser Stelle plädiert der Berater für die Einführung eines Betriebsabrechnungsbogens. Er bespricht dann im folgenden wesentliche Charakteristika der

dem BAB zugrunde liegenden Vollkostenrechnung und hier insbesondere die Gliederung des Gemeinkostenblocks sowie dessen Zuordnungsmöglichkeiten. Auf Seite 31 wird der BAB abgebildet und ab Seite 32 im einzelnen näher besprochen.

In bezug auf die Kostenverteilung äußert sich der Berater nur dahingehend, daß einzig für die kalkulatorischen Posten eine genaue Zuteilung nicht möglich war, und deshalb eine bestimmte Relation angenommen werden mußte. Der kalkulatorische Unternehmerlohn wurde in einer bestimmten Höhe festgesetzt, um "künftig eine Gewinnsituation sicherzustellen" (S. 32). Anschließend erläutert der Berater die verschiedenen Zuschlagsätze und rechnet diese alternativ auch ohne kalkulatorische Kosten aus ("um die unterste Angebotspreisgrenze zu erhalten" - S. 33). Unbegründet bleibt hierbei allerdings, wie die Produktivlöhne ermittelt wurden, die als Basis für die Zuschlagssätze dienen. Zur besseren Kostenabgrenzung empfiehlt der Berater schließlich auch noch eine Erweiterung des bestehenden Kontenrahmens (S. 34).

Zusätzlich Verbesserungsvorschläge gibt der Berater weiterhin für den Bereich der Lagerhaltung und zur Lösung der Materialverbrauchsproblematik. Positiv ist dabei zu vermerken, daß er bei seinen Ratschlägen auf die bereits im Betrieb vorhandenen Formulare zurückgreift und nur einen effizienteren Einsatz derselben bespricht, damit das Unternehmen zu exakteren Verbrauchsdaten gelangt (bis S. 37).

In Punkt 5 seiner Verbesserungsvorschläge trifft der Berater zunächst Aussagen über die Produktivität einzelner Mitarbeiter (basierend auf einem Vergleich der Produktivzeiten zu den bezahlten Gesamtarbeitszeiten) und empfiehlt

eine optimalere Koordination der einzelnen Arbeiten zur Steigerung des Auslastungsgrades (bis S. 38).

Der Überschrift zum sechsten Kapitel zufolge, sollte hier eine "Aktivitätenschwerpunktsetzung, Verantwortungs/Kompetenzabgrenzung" erfolgen. Tatsächlich jedoch wird der Einsatz eines Kfz ausschließlich zu Reparatur- und Kundendienstzwecken besprochen (S. 39).

Der Bericht endet mit einer recht allgemeinen Schlußbemerkung, in der u.a. als Ziel für die nächsten Monate eine Produktivitäts- und Renditesteigerung durch entsprechende Auslastung bzw. Planung empfohlen wird.

4.4.31 Konzeption Nr. 31

Die Gliederung und inhaltliche Strukturierung der Konzeption Nr. 31 sind identisch zu Bericht Nr. 30 angelegt. Ausnahmen sind lediglich unter Punkt 4 (Verbesserungsvorschläge) zu finden; anstelle einer Vollkostenrechnung wird bei Nr. 31 die Deckungsbeitragsrechnung behandelt werden. Zusätzlich wurde auch ein Punkt 5 (Änderung der Rechtsform) und 6 (Finanzierung) aufgenommen.

Die Ist-Analyse erfolgt ähnlich ausführlich wie bei Bericht Nr. 30. Diesmal wird schon bei der vergleichenden Bilanzaufstellung mit entsprechenden Betriebsvergleichszahlen gearbeitet (S. 8/9). Dito unbegründet bleibt allerdings, warum der Betrieb aus der Differenz von Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten Aufschluß über seine Liquiditätssituation gewinnen kann. (S. 12). Allein aus den Bilanz- bzw. Statuszahlen gewinnt der Berater die Erkenntnis, daß "die aktuelle Liquidität zwar verbesserungsfähig erscheint", dennoch aber "mittelfristig gesehen die gesamte Liquiditätssituation als aus-

reichend betrachtet werden kann" (S. 12).

Im Rahmen der Schwachstellenanalyse berichtigt der Berater zunächst das im Status ausgewiesene Ergebnis um den kalkulatorischen Unternehmerlohn, dessen Ermittlung er diesmal ausführlich schildert (eine vergleichbare Erklärung war in keinem anderen der untersuchten Berichte zu finden - S. 18). Analog zu Konzeption Nr. 30 gibt der Berater bereits im Rahmen der Schwachstellenanalyse Empfehlungen ab (z.B. die über DATEV geführte Finanzbuchhaltung regelmäßig auszuwerten, eine Kostenstellenrechnung über DATEV einzuführen), und beschreibt deren Vorteile für den Betrieb (S. 19). Wie in Bericht Nr. 30 werden auch das Lager als Schwachstelle identifiziert und die fehlenden Verbrauchsaufzeichnungen (ebenso wie die Stundenaufzeichnungen) kritisiert (S. 20/21).

Damit der Betrieb in Zukunft die zu erfassenden (Produktivitäts-) Stunden der Mitarbeiter mit entsprechenden Soll-Zahlen vergleichen kann, stellt der Berater unter dem selben Gliederungspunkt eine Übersicht auf, aus der die fakturierfähige Kapazität ersichtlich wird (S. 22). Die Vorgehensweise entspricht derjenigen z.B. in Bericht Nr. 4 oder 6; nur daß bei Nr. 31 zusätzlich noch die Stundenzahlen für Auszubildende ermittelt werden. Berater Q arbeitet mit einem Nutzungsfaktor, während z.B. bei Nr. 4 oder 6 von "Sonderzeiten" die Rede ist. Die jeweils bei Nr. 6 und 31 vorgenommenen Abschlägssätze sind dem Betrag nach identisch; Berater Q begründet seinen "Nutzungsfaktor" nicht.

Die mangelnde Datenerfassung und -auswertung führt wieder zu Fakturierungsproblemen (verzögerte Erstellung der Rechnungen) und zu Schwierigkeiten im Organisationsablauf (da der Unternehmer selbst zur Rechnungsschreibung be-

müht werden muß S. 23 - vgl. Nr. 30).

Unter dem Kapitel Verbesserungsvorschläge fällt auf, daß die Seite 24 der Konzeption Nr. 31 der Seite 28/29 des Berichtes Nr. 30 - bis auf einen kleinen Einschub bei der letzteren - wortwörtlich entspricht (Stichwort: Auswertung der Rechnungslegung). Auch die ersten Abschnitte über die Notwendigkeit einer Kostenrechnung sind identisch (S. 25 bzw. 29). Dann allerdings plädiert der Berater im Bericht Nr. 31 für eine Deckungsbeitragsrechnung (möglicherweise weil keine Angaben über Produktivzeiten zur Ermittlung der Zuschlagssätze vorlagen).

Auf den Seiten 26 und 27 gibt der Berater einige grundlegende Anmerkungen zur Deckungsbeitragsrechnung (insbesondere zur Kostenabgrenzung) und definiert drei unterschiedliche Deckungsbeiträge (S. 26/27). Die Ausführungen sind dabei so gehalten, daß auch eine betriebswirtschaftlich nicht speziell geschulte Führungskraft in einem kleinen Unternehmen die Grundgedanken der Deckungsbeitragsrechnung verstehen, nachvollziehen und anwenden kann.

Es wird nun eine Darstellung der Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses im laufenden Geschäftsjahr vorgenommen (also wird mit relativ "aktuellen" Zahlen gearbeitet und nicht auf Jahresabschlußdaten Rückgriff genommen, die schon mehrere Quartale zurückliegen - S. 28). Während der Berater zuvor einen Deckungsbeitrag II definierte als Differenz von Umsatz, variablen Kosten und ausgabewirksamen Fixkosten, wird jetzt der Deckungsbeitrag II unter Abzug aller Fixkosten (also auch der Abschreibungen) festgesetzt.

Die S. 29 enthält dann eine Übersicht über die Kostenaufteilung. Unerwähnt läßt der Berater, wie er zu den Schlüs-

selungen nach fixen und variablen Kosten gekommen ist. Da es sich allesamt um Verteilungen handelt, die auf Zehnerstellen genau ausfallen (z.B. Kfz-Kosten 30 % fix/70 % variabel), ist anzunehmen, daß hier mit pauschalen Erfahrungswerten des Beraters gearbeitet, und nicht speziell auf die individuelle Struktur des Unternehmens durch eigene empirische Erhebungen Bezug genommen wird.

Hervorzuheben ist wieder die Deutlichkeit, mit der die Darstellung des Break-even Punktes erfolgt (zunächst formelmäßig, dann graphisch - S. 30). Angesichts der o.a. pauschalen Verteilungen erscheint die Angabe eines sechsstelligen Mindestumsatzes auf DM genau jedoch überflüssig.

Auf S. 31 versucht der Berater, Verrechnungslöhne für einzelne Mitarbeiter zu definieren. Hierbei arbeitet er mit einem - von ihm festgesetzten - Materialzuschlag von 50 %, obwohl nach seinen eigenen Angaben "in der Regel" dieser Aufschlag um 50 - 100 % höher liegt. Angesichts dieser enormen Schwankungsbreiten wäre es besser gewesen, für die Stundensätze ein Intervall festzulegen, als dem Betrieb pfenniggenaue Beträge zu errechnen (zumal diese Berechnung - zumindest so wie sie im Text dargestellt - falsch ist bzw. mathematisch korrekt ausgerechnet, zu völlig anderen Ergebnissen führen würde).

Ergänzend zu den bisherigen Überlegungen zum Ist-Zustand erstellt der Berater auf den Seiten 32 - 36 eine Planrechnung nach Deckungsbeiträgen (ohne Varianten). Dabei werden lediglich die Personalplankosten näher aufgeschlüsselt; die übrigen Werte wurden aus den Statusdaten "hochgerechnet" (ohne zu sagen, wie - S. 32). Die Verteilungsschlüssel für fixe und variable Kosten wurden (bis auf die Personalkosten) ebenfalls beibehalten. Der zum Gewinn-

schwelenpunkt gehörige Umsatz wird wieder auf DM genau ausgerechnet (obwohl die Planannahmen sicherlich in Verbindung mit der bereits geübten Kritik zur Kostenaufspaltung keineswegs eine derartige Exaktheit rechtfertigen - gleiches gilt analog für die auf Pfennig genau gerechneten Stundensätze - S. 34).

Für den Gewinnschwelenpunkt kalkuliert der Berater einen noch kostendeckenden Stundensatz für die verschiedenen qualifizierten Mitarbeitergruppen im Unternehmen (S. 35). Um tatsächlich ein, wie sich der Berater ausdrückt, "Kampfangenbot" unterbreiten zu können, hätte der Berater aber den Deckungsbeitrag II seiner eigenen Definition zugrunde legen müssen (also Verzicht auf die Deckung nicht ausgabewirksamer Kosten), bzw. wenn, bei einer weiteren Preisreduzierung unter seinen errechneten Wert, wirklich eine "Auszerrung" des Betriebes droht, hätte es bereits vorher einer entsprechenden anderslautenden Definition bedurft. Auf S. 36 findet sich eine graphische Veranschaulichung der Planrechnung mit Gewinnschwelenermittlung; ein Hinweis im Text oder eine Erklärung erfolgt nicht.

Wie in Bericht Nr. 30 wird eine Ergänzung des Kontenrahmens empfohlen (S. 37), wobei allerdings nur die Kapitelüberschriften identisch sind. Die inhaltlichen Aussagen (bei Nr. 31 Plädoyer für die Aufteilung von Materialbestands- und -verbrauchskonto) fallen verschieden aus. Dagegen besteht beim vierten Verbesserungsvorschlag, der die Lagerhaltung bestimmt, wieder weitgehend Übereinstimmung zwischen Text 30 und 31 (Erfordernis eines Gesprächs mit dem Vermieter über langfristigen Mietvertrag, Lagerkarteieinrichtung etc. - S. 38.).

Die Handhabung von Formularen zur Materialverbrauchserfassung bzw. allgemein zum Arbeitsablauf wird bei Bericht Nr. 31 gesondert in einem fünften Punkt der Verbesserungsvorschläge abgehandelt. Der Berater greift diesmal auch nicht auf Formulare des Betriebes zurück, sondern verwendet seine eigenen (eine Besprechung der Inhalte kann nicht erfolgen, da keine Mustervordrucke mit abgegeben wurden - S. 39/40).

Aus dem fünften Gliederungspunkt des Berichtes Nr. 31 geht hervor, daß eine Rechtsformänderung des Unternehmens geplant ist (S. 41). Da in Zusammenhang mit dieser Umgründung "ein gewisser Kapitalbedarf" entsteht, entwickelte der Berater für die beiden zukünftigen Gesellschafter eine optimale Finanzierungs Kombination mit staatlichen Fördermitteln nach den zum Zeitpunkt der Beratung geltenden Richtlinien (S. 42). Hierzu wird für eine Finanzierungsvariante die Zins- und Tilgungsbelastung für den Anfangszeitraum bestimmt (S. 43). Ein Zeitpunkt für die Umgründung und die anfallenden Investitionen (die nicht näher aufgeschlüsselt werden) wird nicht angegeben, so daß auch nicht überprüft werden kann, ob in der Planrechnung diese Investitionen bereits berücksichtigt wurden.

Die Schlußbemerkung ist wieder allgemein gehalten und entspricht, bis auf Nuancen in der Zielsetzung für die nächsten Monate, derjenigen in Nr. 30.

4.4.32 Konzeption Nr. 32

Bei Nr. 32, die ebenfalls vom Berater Q erstellt wurde, handelt es sich um einen Bericht über eine Existenzgründung.

Nach Darstellung des Auftrages und der Vorhabensbeschreibung, in der auch die Höhe der durchzuführenden Investitionen angegeben wird (nicht jedoch deren Zusammensetzung), widmet sich der Berater sofort der Finanzierungsfrage; auf die Person des Gründers, seine Ausbildung, seine Fähigkeiten und Erfahrungen (vgl. Punkt 2.2.1.1 dieser Arbeit, S. 32 ff.) wird ebensowenig näher eingegangen wie auf handwerksrechtliche Probleme.

Der Berater stellt - wie bei Nr. 31 - eine optimale Kombination staatlicher Finanzierungshilfen für den Gründer zusammen (mit Angabe der Zinssätze und Laufzeiten, ohne Auszahlungshinweis - S. 3/4). Negative Konsequenzen kann allerdings der Ratschlag für den Unternehmer haben, die Gelder aus der Eigenkapitalhilfe nach dem fünften Jahr zurückzuzahlen, da dann mit einer höheren Zinsbelastung zu rechnen sei. In den Programmrichtlinien zur Eigenkapitalhilfe (veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 241 vom 28.12.1981 unter der Rubrik Bekanntmachungen des BWMi) heißt es im Punkt 4 h) sinngemäß, daß bei vorzeitiger Tilgung innerhalb der ersten 7 Jahre, die Hälfte der in den ersten fünf Jahren vom Bund übernommenen Zinsen nachzuentrichten ist (der Berater war also mit den 6 Monate alten, "neuen" Konditionen noch nicht vertraut). Sehr ausführlich ist die Kapitaldienstermittlung auf S. 5 für einen 10-Jahres-Zeitraum dargestellt.

Zu der anschließend aufgestellten Plan-Gewinn- und Verlustrechnung wurde keine Variante ermittelt. Weder die Ertragskomponente (Umsatz) noch die einzelnen Aufwandspositionen wurden begründet (S. 6). Der fast 6-stellige Umsatz und die Aufwendungen sind so auf DM genau festgesetzt worden, daß sich als Differenz eine runde Gewinnsumme ergibt. Der Berater beläßt es nicht bei einer Gewinnendarstellung, sondern untersucht auch noch, ob nach Abzug der privat

zu tragenden Belastungen (Kranken- und Rentenversicherung, Steuern und Tilgung) dem Gründer ein ausreichend verfügbares Einkommen verbleibt (allerdings wieder auf DM genau - S. 7).

Die in seiner Planrechnung vorhandenen Kosten splittet der Berater im folgenden nach ihren fixen bzw. variablen Bestandteilen auf (ohne Begründung) und ermittelt graphisch einen Gewinnschwellenpunkt (ohne Kennzeichnung in der Zeichnung/keine formelle Berechnung - S. 8/9). Vom Umsatz und den (theoretisch) verkaufbaren Arbeitsstunden schließt der Berater in S. 10 auf einen Stundensatz den der Gründer verrechnen soll.

Danach widmet sich der Berater dem Marketing-Komplex, identifiziert zunächst Zielgruppen für den Betrieb und entwirft Texte für bestimmte Werbemittel (S. 10/11 und 13). Zudem unternimmt er eine kleine Marktforschungserhebung mittels stichprobenartig durchgeführter Befragungen bei einer der beiden Zielgruppen (allerdings ohne Angabe von "n" - S. 12). Aus dem Ergebnis dieser Untersuchung leitet er Umsatzvorgaben in bezug auf die zweite Zielgruppe ab. Hierbei arbeitet er jedoch wieder mit verschiedenen unbegründeten Annahmen.

Ehe der Bericht mit einer Schlußbemerkung endet, die in drei von vier Positionen derjenigen von Nr. 30 bzw. 31 gleicht, wird noch ein Zeitplan für die wichtigsten Aktionen aufgestellt.

Zusammenfassend läßt sich für Berater Q feststellen, daß er, sicherlich nicht zuletzt auch aufgrund seiner entsprechenden betriebswirtschaftlichen Ausbildung, in der Lage ist, Lösungen nicht nur ausschließlich in einem Kontext-

system zu erbringen, z.B. im Bereich des Rechnungswesens (auch wenn eine diesbezügliche Dominanz nicht zu übersehen ist), sondern auch andere Ansätze, z.B. aus dem Marketing, mit berücksichtigt. Würden die zahlreichen vom Berater getroffenen Annahmen noch begründet, sowie entsprechende Varianten durchgerechnet werden, könnten diese Konzeptionen - im Rahmen der von den Richtlinien vorgegebenen Bedingungen - als optimal bezeichnet werden.

4.4.33 Konzeption Nr. 33

Konzeption Nr. 33 beginnt, ähnlich wie viele andere Beratungsberichte, mit einer kurzen Darstellung des Auftrages und der Charakteristika des beratenen Unternehmens (Branche, Rechtsform, Standort, Beschäftigte und Umsätze - bis S. 3).

Eine Übersicht über die Kapital- und Vermögensstruktur aus der Bilanz des vorletzten Geschäftsjahres findet sich auf S. 4. Hier werden auch ausgewählte Kennzahlen besprochen (z.B. Anlagendeckung, Liquidität). Eine ausführliche, vergleichende Bilanzaufstellung und Auswertungen im Zeitverlauf mit entsprechenden Betriebsvergleichswerten werden im Anhang des Berichtes vorgenommen, wo auch eine analoge Interpretation der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt (Vier-Jahresvergleich, auch das letzte Geschäftsjahr, das erst zwei Monate zurückliegt, wird berücksichtigt).

Der Berater stellt im folgenden die mangelhafte Belegfassung und das unübersichtliche Formularwesen im Unternehmen fest (S. 5). Diese "organisatorischen Mängel im Arbeitsablauf" können nach Beratermeinung jedoch nicht die eigentliche Ursache der unzureichenden Rentabilität sein. Sie ist auf "kalkulatorische Mängel" zurückzuführen,

die neben einer falschen Zeitschätzung, auf "völliger Unkenntnis" der Gemeinkostenzuschlagsätze beruht (S. 6). Entsprechende Zuschlagssätze ermittelt der Berater bereits im Rahmen der Ist-Analyse. Auf Seite 7 und 8 weist der Berater nochmals, getrennt nach Vor- und Nachkalkulationsbereich, auf die Schwachstellen bei der Kalkulation hin und rechnet zur Bekräftigung seiner Hypothesen ein Beispiel aus dem Unternehmen durch. Ebenso wird das unzulängliche Formularwesen noch einer näheren Einzelkritik unterzogen (insgesamt 8 Positionen bis S. 10). Mängel wurden zudem in der Ablauforganisation eruiert (z.B. Nichteinhalten von Arbeitszeiten - S. 11).

Im Rahmen seiner Verbesserungsvorschläge geht der Berater erneut auf die unzulängliche Produktivität ein, wie sie sich aus den Jahresabschlußzahlen errechnen läßt. Dabei unterstützt er seine Auswertung durch Herbeiziehung von Vergleichszahlen aus drei (!) verschiedenen Betriebsvergleichen (wie die Analyse der Beratungsberichte gezeigt hat, sind die meisten Berater nicht in der Lage auch nur einen Branchenvergleich zuzuziehen - z.B. Nr. 21).

Nach Vorschlägen zur Rechtsformgestaltung, zum Standort, zur Beschäftigtenzahl, zum erforderlichen Umsatz (hier orientiert er sich an einer Betriebsvergleichszahl, ohne zu begründen, warum sich die abweichenden anderen Durchschnittszahlen nicht als Vorgabe eignen - S. 13/14) geht der Berater nochmals auf die Bilanzanalyse ein (wiederholt sich dabei z.T. natürlich) und schlägt zur Lösung der prekären Ertragssituation eine Konsolidierung der kurzfristigen Verbindlichkeiten, insbesondere die Ablösung der Lieferantenverbindlichkeiten, durch ein "Zusatzprogramm des Mittelstandskreditprogramms" vor (S. 14/15).

Ebenfalls nochmals in die Ist-Analyse steigt der Berater bei der Besprechung des Rechnungswesen (z.B. mit der Angabe der Gemeinkostenzuschlagsätze oder dem Hinweis, daß niemand die DATEV-Auswertungen lesen kann - S. 15) und der Kostenstruktur (z.B. Vergleich der Personalaufwendungen mit Betriebsvergleichszahlen - S. 16) ein.

Tatsächliche Verbesserungsvorschläge finden sich erst ab Seite 17. Im Rahmen der Vorkalkulation wird auf die Einrichtung neuer, zusätzlicher Kostenstellen Bezug genommen. Für den Bereich der Nachkalkulation werden die Handhabung eines Formulars, dessen Einbettung im Organisationsablauf, Beziehung zu anderen Formularen (z.B. Zeitrachweis, Materialrechnungen) und Auswertung erläutert (bis S. 20 - zwar wurde im Text und Anlagenverzeichnis auf das Formular hingewiesen, mit dem Bericht abgegeben wurde es jedoch nicht).

Auf den folgenden knapp viereinhalb Seiten werden insgesamt neun Formulare zur Betriebsorganisation nach Struktur und Zweck beschrieben (darunter auch nochmals das Kalkulationsformular und andere bereits in jenem Zusammenhang erläuterte Formulare). Dabei ist zu beachten, daß der Berater schon auf S. 8 unter der Ist-Analyse feststellte, daß ein Handbuch über das Rechnungswesen "mit allen darin aufgeführten Formblättern" zur Verfügung steht, dessen Verwendung "kaum" stattfand. Eine Ursachenanalyse bezüglich der Gründe für die nur sporadische Benützung der Formulare im Unternehmen wurde nicht vorgenommen, so daß für die vom Berater vorgelegten Vordrucke keineswegs eine Akzeptanz bzw. Verwertung als gesichert erscheinen kann.

Nach einer Aufgabenabgrenzung, die einen späteren reibungslosen Generationswechsel in der Führung des Unter-

nehmens gewährleisten soll, geht der Berater auf den nächsten vier Seiten auf die Einführung eines Prämiensverfahrens zur Produktivitätssteigerung ein und bespricht entsprechende Formulare, die im Anhang beigelegt sind (hier ist auch auf 7 Seiten ein Muster für eine diesbezügliche Betriebsvereinbarung abgedruckt). Da zudem verschiedene Beispiele durchgerechnet werden, kann dieser Teil des Beratungsberichtes als ausgefeilt betrachtet werden. Ein Hinweis auf Arbeitszeit-Richtwerttabellen wie bei Nr. 17 erfolgt allerdings nicht; der Betrieb wird bei der Sollzeitenfestsetzung nicht unterstützt.

Die vielfache Verwendung von Formularen und die Einführung eines Prämiensystems werden zu einer relativ großen Zunahme der Verwaltungstätigkeiten führen, was auch vom Berater erkannt wird (S. 30). Als Alternative bzw. Ergänzung zu der vom Berater vorgeschlagenen Lösung, nämlich Personalaufstockung im Verwaltungsbereich und vermehrte Beschäftigung der beiden Führungskräfte mit Verwaltungsaufgaben, wäre der Einsatz einer kleinen Datenverarbeitungsanlage denkbar gewesen. Auf diese Art und Weise bestünde weniger die Gefahr, daß noch mehr Zeit des Managements in reine, unproduktive Routinearbeiten investiert wird (nämlich in die manuelle Auswertung zahlreicher Formulare), anstatt Freiräume für strategische Entscheidungen zu schaffen.

Der Bericht schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten gewonnenen Erkenntnisse sowie einem kurzen Hinweis auf den Bereich Öffentlichkeitsarbeit.

Im Anhang findet sich zunächst die bereits erwähnte vergleichende Bilanzaufstellung. Das vorgedruckte Formular enthält den Hinweis, daß die angeführten Beträge sich in TDM verstehen. Weder in diesem Bericht noch in Nr. 34 und

36 hielt sich der Berater, der diese Analyse unternahm, an den Vordruck, sondern rechnet auf einzelne DM genau (ohne allerdings die Dimensionierung im Formular entsprechend zu berichtigen).

Die Anlagen bestehen ferner u.a. aus Formularen für einen kurzfristigen Finanzplan (keine Bezugnahme im Text), die nahezu völlig identisch mit denen des Beraters H (vgl. z.B. Konzeption Nr. 19) sind. Die einzelnen Abweichungen treten in den gerechneten Beispielen bei Monats- und Wochenbezeichnungen auf. Sowohl die angeführten Ausgabenarten, wie die absoluten Beträge stimmen haargenau überein (auf die Gleichheit der Handschrift bei den Auswertungen zu Berater H wurde bereits unter 4.2.2, S. 358 f. verwiesen).

4.4.34 Konzeption Nr. 34

Ein Vergleich der Gliederung des Berichtes Nr. 34 mit der aus Nr. 33 ergibt fast 100 %ige Deckungsgleichheit. Außersprachlichen Nuancen (z.B. bei Nr. 34 in Punkt 3.0 "Auftragsdurchführung" statt "Durchführung" in Nr. 33) ist lediglich ein Punkt 5.7.1 "Kostenrechnung" mit weiterer Untergliederung eingefügt worden. Identität in abgeschwächter Form besteht auch im Anhang der Berichte: 15 der 28 angeführten Anlagen entsprechen denen aus dem vorangegangenen Bericht.

Inhaltliche Abweichungen waren überall dort festzustellen, wo auf die individuelle Struktur des beratenen Unternehmens eingegangen werden mußte (z.B. Rechtsform, Beschäftigte, Umsatz). Im Gegensatz zu Bericht Nr. 33 wurden bei der Jahresabschlußanalyse keine Betriebsvergleichszahlen herangezogen, da zu 95 % Leistungen aus zwei Handwerksbereichen angeboten werden (eine Aufspaltung und Einzelanalyse der Bereiche, wie dies Berater Q in Konzeption

Nr. 30 praktizierte, unterblieb, da keine getrennte Erlös- bzw. Kostenerfassung beim beratenen Betrieb erfolgte - S. 7).

Im Kalkulationswesen fand der Berater diesmal eine Vorkalkulation im Unternehmen vor, die wiederum ohne Kenntnis der Zuschlagsätze praktiziert wurde (S. 8). Wie in Bericht Nr. 33 bemängelte der Berater auch das Fehlen entsprechender Formulare zumindest für den "Innenbereich" (bei Konzeption Nr. 33 trifft er diese Einschränkung nicht; da in beiden Berichten de facto die gleichen Positionen erwähnt werden, kann der Abgrenzung "Innenbereich" keine inhaltliche Bedeutung zugemessen werden).

Eine analoge Vorgehensweise zu Nr. 33 unternimmt der Berater im Rahmen seiner Verbesserungsvorschläge (S. 12 ff.). So folgt z.B. nach Hinweisen zur Notwendigkeit einer personellen Verstärkung im kaufmännischen Bereich nochmals eine Analyse der Jahresabschlußdaten, bzw. werden ausgewählte Positionen einer näheren Betrachtung unterzogen (z.B. Verbindlichkeiten - S. 16). Im Rahmen der bereits angesprochenen Verbesserungsvorschläge, die den Rechnungswesenbereich betreffen, stellt der Berater einen Betriebsabrechnungsbogen auf (S. 18). Zu den praktizierten Schlüssen heißt es nur, daß diese mit dem Inhaber "besprochen wurden". Gleichzeitig relativiert er die Ergebnisse seiner umfangreichen Rechnungen, die sich in der Anlage über fünf Seiten erstrecken mit dem Hinweis, daß die ausgewiesenen Zahlen auf den "Angaben des Unternehmens" beruhen und "nur unter Vorbehalt" auswertbar sind (S. 18). Ein Plan-BAB wird nicht konzipiert. Da der BAB selbst strukturell demjenigen von Konzeption Nr. 17 entspricht- beide wurden vom gleichen Berater erstellt-, kann hier auf die unter 4.4.17, S. 435 gemachten kritischen Anmerkungen analog verwiesen werden.

Obwohl der Berater auf Seite 8, wie schon angesprochen, die Existenz einer Vorkalkulation mit separaten Material- und Lohnkosten bejaht, empfiehlt er auf S. 19 die Anwendung eines entsprechenden Formulars, das "eine genaue Trennung in Material- und Lohnkosten" enthält. Hier hätte der benützte Standardtext einer Korrektur bedurft.

Abweichungen von Bericht Nr. 33 ergeben sich lediglich noch in der Durchführung der Akkordlohnberechnung (S. 21) und der Besprechung einer Baustellenterminierung sowie in der kürzeren Schlußbemerkung.

4.4.35 Konzeption Nr. 35

Aus dem Inhaltsverzeichnis wird ersichtlich, daß sich die Konzeption Nr. 35 nicht mit den Berichten 33, 34 und - wie sich noch zeigen wird - auch nicht mit Nr. 36 vergleichen läßt (auf die unterschiedlichen ausführenden Berater wurde bereits unter Punkt 4.2.2 dieser Arbeit, S. 358 hingewiesen). Laut Inhaltsverzeichnis steht bei Konzeption Nr. 35 eindeutig der planerische Aspekt im Vordergrund der Überlegungen des Beraters (rd. 43 % der Gesamtseitenzahl sind der "Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung" gewidmet).

Wie die meisten anderen Berichte beginnt auch dieser mit einer Darstellung des Auftrages, der Aufgabenstellung, der verwendeten Unterlagen, der Branche, des Standorts etc. (bis. S. 5). Dem schließt sich eine Schilderung der wirtschaftlichen Situation an, wobei hier auf die letzte Bilanz und einen Status Bezug genommen wird, der vom Berater selbst u.a. aus der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren (z.B. Warenbestandsveränderung, Abschreibungen) erstellt und erläutert wurde.

Auf der Vermögensseite klärt der Berater den Betrieb über die Gefahren eines überhöhten, veralteten Lagers auf und ermittelt entsprechende Umschlagskoeffizienten (bis S. 7). Im Rahmen der Analyse der Kapitalstruktur geht der Berater auf die Nachteile der fast völligen Fremdfinanzierung ein und sieht in der Höhe der zu zahlenden Zinsen einen Hauptgrund für die schlechte Situation des Unternehmens (S. 7/8). Eine Kapitaldienstgrenze bzw. ertragsorientierte Verschuldungsgrenze, die einen fundierten Einblick in die Lage und Potentiale des Unternehmens gegeben hätte, wird auch bei den Konzeptionen des Beratungsunternehmens R nicht appliziert.

Obwohl der Berater in Anlage 11 einen "Finanzplan" für das nächste Geschäftsjahr mit monatlichen Intervallen aufstellt, erübrigt sich seiner Ansicht nach aufgrund der dargestellten Vermögens- und Kapitalstruktur eine detaillierte Analyse der Liquidität (S. 8). Statt dessen wendet er sich den Erlösen des Betriebes zu und bespricht die Umsatzentwicklung in einzelnen Geschäftsbereichen. So hält er den Anteil des Reparaturbereiches am Gesamtumsatz für branchenüblich, obwohl sich aus dem Betriebsvergleich, der in Anlage 9 beigelegt ist, ergibt, daß Vergleichsbetriebe nur einen halb so großen Umsatzanteil des Werkstattbereiches erreichen (S. 9). Auf die überdurchschnittliche Bedeutung des Reparaturbereiches wird er erst bei der Kostenanalyse bzw. Rohgewinnermittlung aufmerksam (S. 10 bzw. Anlage 8). Unklar hierbei bleibt allerdings, woher der Berater die zur Ermittlung des Waren-/Materialeinsatzes pro Geschäftsbereich erforderlichen "Divisoren" erhält, die er in Anlage 7 auflistet.

Anders als andere Beratungskonzeptionen, die sich mit der Deckungsbeitragsrechnung auseinandersetzen (z.B. Bericht Nr. 31) bildet der Berater insgesamt vier Deckungsbeiträge

und geht dabei jeweils vom Kriterium der Zuordenbarkeit der Kosten aus (so errechnet sich bei ihm der Nettogewinn des Unternehmens aus dem bereichsbezogenen Deckungsbeitrag III durch Abzug der nichtzurechenbaren Fixkosten - DB IV - und der Zinsen - S. 11/12; Anlage 6). Kalkulatorische Kosten werden nicht berücksichtigt; eine Schlüsselung wird lediglich für die Personalkosten angesprochen (aber nicht nachvollziehbar ausgestaltet). Die verursachungsgemäße Zuordnung der Kosten ermöglicht es dem Berater, kritische Geschäftsbereiche zu identifizieren und erste Maßnahmen zu empfehlen bzw. eine Gesamtbeurteilung der Situation vorzunehmen (bis S. 13).

Es folgt dann im Text die bereits angesprochene "Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung" (S. 14 ff.). Als Ausgangsbasis für seine Überlegungen dienen dem Berater "die derzeitigen Daten", die "korrigiert" wurden, sofern "konkrete Anhaltspunkte für eine Veränderung bereits vorlagen", oder durch die Führung des Unternehmens "glaubhaft gemacht werden konnten" (S. 14). Anschließend stellt der Berater für die einzelnen Geschäftsbereiche Umsatzvorgaben auf, die er relativ ausführlich begründet (bis S. 16). Analoges praktiziert er auch für den Komplex Wareneinsatz; dabei gibt er vereinzelt zusätzliche organisatorische Hinweise, wie die gesetzten Ziele erreicht werden können (z.B. bei der Ersatzteilbeschaffung - S. 17).

Je Geschäftsbereich wird auf den Seiten 18/19 als Resultat der vorangegangenen Überlegungen die Veränderung des Rohgewinns ermittelt und für das Gesamtunternehmen aufsummiert. Im folgenden geht der Berater auf die Personalkostenveränderungen ein, stellt die Produktivität der Mitarbeiter (Ist und Plan) den Branchenvergleichswerten gegenüber und leitet entsprechende Vorschläge für einen optimalen Personaleinsatz ab (bis S. 22). Unbegründet bleibt hierbei

lediglich die Angabe eines kumulierten Umsatzes von dem ab Weihnachtsgeld in einem - ebenfalls nicht näher erläuterten - Prozentsatz gezahlt werden kann. Der beratene Betrieb wird in diesem Zusammenhang erst umständlich über zwei Querverweise auf eine Anlage aufmerksam gemacht (S. 20).

Neben den Personalkosten werden auch andere Kostenblöcke einer näheren Analyse unterzogen, z.T. Branchenvergleichswerten gegenübergestellt (z.B. die Miete) und auf Einsparungseffekte hin beurteilt (bis S. 26). Ausführlich widmet sich der Berater dabei dem Bereich der Werbung, empfiehlt u.a. die Konzentration auf einen Werbeträger und gibt konkrete Ratschläge auf den Einsatzzeitpunkt der Werbemittel und deren Gestaltung (S. 23 ff.).

Auf den Seiten 25/26 behandelt der Berater näher die Zinsbelastung im Planungszeitraum. Neben Empfehlungen zu Umschuldungsmaßnahmen geht er en détail auf die Verbindlichkeiten und die daraus im Planjahr resultierenden Aufwendungen ein. Zudem rechnet er in einer Anlage den erforderlichen zusätzlichen Kontokorrentkreditbedarf des Unternehmens aus (S. 26 und Anlage 11). Dabei stellt er den erwarteten Erlösen, die noch in der gleichen Periode voll zu "Einzahlungen" werden, die "Auszahlungen" gegenüber. Für den Bereich des Wareneinkaufs wird das Zahlungsverhalten des Unternehmens in einer eigenen Tabelle errechnet bzw. berücksichtigt (Anlage 11a).

Hier kommen also zum ersten Mal in den untersuchten Berichten Gedanken zum Vorschein, die zum einen von einer Trennung umsatzabhängiger und -unabhängiger Ausgaben ausgehen, und zum anderen auch den unterschiedlichen Geldausgang zumindest ansatzweise ins Planungskalkül mit einbeziehen. Von einer Perfektion, wie sie z.B. im System LIQUIDAS (vgl. Punkt 2.3.5 dieser Arbeit, S. 130) vorliegt, ist der Bera-

ter noch weit entfernt (z.B. fehlt der Mehrwert-/Vorsteuerausweis, Skontoabzüge der Kunden bleiben ohne Erwähnung, Liquiditätsreserven werden nicht herangezogen). Hinzu kommen verschiedene Rundungsfehler bei der Umwandlung DM-genaue Beträge in solche, die nur auf 10 DM exakt gerechnet wurden. Hier hätte sich der Berater an seine Dimensionsvorgabe in der Überschrift zur Tabelle 11 ("in 100 DM) halten sollen und so auch gleichzeitig eine Suggestion von Exaktheit ausgeschlossen.

Wichtig erscheint aber vor allen Dingen, daß der beratene Betrieb konkrete Planzahlen erhält und keine leeren oder mit Beispielen versehenen Finanzplanformulare, wie dies nicht nur bei anderen Berichten des Beratungsunternehmens R der Fall ist. Analoges gilt für die Darstellung des zukünftigen Betriebsergebnisses (S. 26).. Nur wurde in diesem Fall neben dem Ausweis monatlicher Werte zusätzlich eine geschäftsbereichsbezogene Planung vorgenommen. Allerdings erhält der Berater sowohl im Text (S. 26) als auch in den jeweiligen Anlagen (Nr. 6 b und 12) 3 verschiedene, um bis zu 6 % voneinander abweichende Betriebsergebniswerte ohne hierfür eine Begründung anzuführen bzw. eine Abstimmung vorzunehmen.

Hervorzuheben ist, daß der Berater zusätzlich auf die Prämissen seiner Planung eingeht und getrennte Risiken im Umsatz- und Kostenbereich isoliert (bis S. 28). Zudem unterstellt er einen Umsatzrückgang im Planjahr (die Möglichkeit rückläufiger Erlöse wurde lediglich noch in Konzeption Nr. 24 in Betracht gezogen).

Im vierten Punkt seines Berichtes bespricht der Berater ausgewählte Verbesserungsvorschläge (z.B. Erweiterung des Kontenrahmens, kontinuierliche Beachtung der Bestandsveränderungen - bis S. 31). In diesem Zusammenhang setzt er einen Maximalbetrag für den Warenbestand fest,

gibt aber leider keine Begründung an.

Im Rahmen der Kostenkontrolle hält es der Berater für sinnvoll "bedeutendere Abweichungen" "grundsätzlich auf ihre Ursache hin zu analysieren"; "andere Abweichungen" sollten auf ihre "mengen- und/oder preismäßige Veränderung gegenüber den Vorgabewerten hin" untersucht werden (S. 31). Was unter "bedeutenderen Abweichungen" zu verstehen sein soll, bzw. wann eine Änderung als bedeutend angesehen werden kann, wird nicht operationalisiert.

Der Berater erläutert anschließend nochmals ausgewählte Kostenwerte für die einzelnen Geschäftsbereiche und weist auf die Aussagefähigkeit der Deckungsbeiträge hin (bis S. 33). Da bereits auf S. 26 auf das geplante Ergebnis des Betriebs und seine Zusammensetzung eingegangen wurde, hätte eine inhaltliche Umstrukturierung zu einem geschlosseneren Gesamteindruck geführt.

In seinen Schlußbemerkungen geht der Berater rekapitulierend auf die notwendigen Verschiebungen in den Geschäftsbereichen und die Situation des Unternehmens ein. Eine Weiterführung des Kontaktes mit dem Berater würde nach Berateransicht "die Zuverlässigkeit der Kostenkontrolle" erhöhen (S. 35).

4.4.36 Konzeption Nr. 36

Wie bereits bei den Berichten Nr. 33 bzw. 34 angesprochen, entspricht die letzte der untersuchten Konzeptionen diesen beiden vorgenannten in ihrem inhaltlichen Aufbau nahezu vollständig. Abweichungen ergeben sich lediglich z.T. in der Bezeichnung der Gliederungspunkte (z.B. "Kostenrechnung" bei Nr. 36; "Rechnungswesen" in Nr. 34) bzw. deren Ausgestaltung (z.B. zusätzliche Formulare zur Zeiterfassung beim Personal und bei Maschinen; nähere Analyse und

Empfehlung für Gestaltung des Produktionsablaufes). Ähnliche Identität ist auch bei den verwendeten Anlagen zu finden. In 17 bzw. 16 von 33 Positionen herrscht hier Gleichheit mit Bericht Nr. 34 bzw. 33 vor.

Zwar wird auch bei Konzeption Nr. 36 eine Gegenüberstellung der Abschlußdaten aus den letzten drei Jahren vorgenommen, doch liegen aus dem neuen Geschäftsjahr, das zum Zeitpunkt der Beratung bereits über sieben Monate alt war, keinerlei Daten vor (angeblich weil der betreuende Dipl.-Kfm. noch keinen Beleg gebucht hatte - S. 5). Erschwert wird die Analyse weiter dadurch, daß für die vier Geschäftsbereiche bislang nur ein gemeinsames Erlös- bzw. Wareneinsatzkonto geführt wird. Der Berater orientiert sich deshalb zunächst bezüglich der Umsatzverteilung an den Aussagen des Unternehmers (S. 2/4). Bei der späteren BAB-Aufstellung wendet er jedoch andere Schlüsselungen an, zu denen er lediglich seine Standardbemerkung ausführt, sie seien mit dem Unternehmen "besprochen" worden (S. 22). Obwohl dem Berater also weder aktuelle noch strukturierte Daten zur Verfügung stehen, stellt er - ohne Bezugnahme zu einem Branchenvergleich - fest, daß der Materialeinsatz "als Durchschnittswert am Umsatz gemessen zu keinen Beanstandungen Anlaß gibt", während er dagegen das Lohnkostenniveau für zu hoch hält (S. 5).

Nur anhand der Beurteilung der Passivseiten der analysierten Bilanzen kommt der Berater zum Schluß, daß das Unternehmen (mit Ausnahme eines Geschäftsjahres) überschuldet war bzw. ist. Diese Feststellung wird ohne Berücksichtigung der aktuellen Zeit- bzw. Reproduktionswerte der Vermögensseite getroffen (S. 6). Würde man von der Richtigkeit der Aussagen des Beraters ausgehen, so hätte das Unternehmen schon jahrelang gegen §§ 63 II und 64 I 1 des geltenden GmbH-Gesetzes verstoßen bzw. hätte der Berater die sofor-

tige Beantragung einer Vergleichs- bzw. Konkursöffnung empfehlen müssen. Anzunehmen ist aber, daß der Terminus technicus "Überschuldung" vom Berater umgangssprachlich gebraucht wurde und ausdrücken sollte, daß erheblichen Verbindlichkeiten nur ein geringer Eigenkapitalposten gegenübersteht.

Unverständlich bleibt allerdings, warum sich der Berater angesichts der von ihm festgestellten unzulänglichen Situation im Finanzierungsbereich (wichtige, offene Lieferantenrechnungen sind auf "Schmierzettel" notiert, Mahnbescheide "keine Seltenheit" - auch für kleinste Beträge) unter der Rubrik "Finanzplanung" auf die Erläuterung der schon aus Bericht Nr. 33 bekannten, im Anhang abgebildeten Formulare (leer bzw. mit Standardbeispiel versehen) beschränkt (S. 8/28). Die zukünftige Lage im Liquiditätsbereich des Unternehmens wird mit keinem Wort erwähnt; auf die kritischen Anmerkungen unter Punkt 4.4.33 dieser Arbeit, S. 509 kann also analog verwiesen werden.

Zwei marginale Verbesserungen zu Nr. 33 sind dennoch festzuhalten:

1. Im Formular "Einnahmen" heißt es jetzt entsprechend "Einnahmeart" und nicht "Ausgabeart".
2. Die Gegenüberstellung von summierten Einnahmen und Ausgaben erfolgt jetzt auf einem eigenen Formular, in welchem zusätzlich auch der Kassenbestand berücksichtigt wird (Anlage 29).

Als weiteren zentralen Punkt sieht der Berater die hohen Abschreibungen an, die mehr als halb so groß wie die Umsatzerlöse sind, und für deren Entstehen Fehler in der Wahl der Abschreibungsmethode (insbesondere dem Zeitraum) verantwortlich sind (S. 5/17). Die hohen Abschreibungen verzerren dem Berater die von ihm standardgemäß ermittel-

ten Gemeinkostenzuschlagsätze. Die als Basis hierfür dienenden Bruttolöhne gewinnt er - aufgrund von Durchschnittsannahmen über die Personalnebenkosten - durch entsprechende Bereinigung der Position "Löhne und Gehälter" der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Gehälter setzt er dabei in seiner Rechnung auf S. 18 de facto mit Null an, während später im BAB (Anlage 5) Gehaltskosten isoliert werden. Zudem rechnet der Berater auf S. 18 noch die Zuschlagsätze ohne die strittigen Abschreibungsbeträge aus, die aber nicht, wie der Berater behauptet, um 120 % niedriger als die vorher ermittelten Werte sind, sondern nur um gut 30 % unter diesen liegen. Last not least kommt der Berater im BAB unter Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten zu bereichsbezogenen, aber immer noch ex post orientierten Zuschlags- bzw. Stundensätzen (Anlage 6 und 7).

Der Berater gibt im Text Empfehlungen zu Investitionen und deren Finanzierung (S. 20 f.). Sie sollten nur erfolgen, wenn sie betrieblich " u n a b d i n g b a r " sind (Hervorhebung im Original). Eine Operationalisierung dieser Notwendigkeit findet nicht statt. Ohne entsprechende Beispiele oder Vorgaben wird der beratene Betrieb auch mit dem Hinweis auf ein Erfordernis von Kosten-Nutzen-Analysen wenig anfangen können, der damit letztendlich ebenso pauschal und inhaltsleer bleibt, wie der Ratschlag Vergleichsrechnungen anzustellen, ob statt Kauf Leasing günstiger ist (S. 20). Hierbei macht der Berater auf die Möglichkeit, "zinsgünstige Handwerkskredite" zu beantragen, aufmerksam. Welche einzelnen Bundes- bzw. Landesprogramme optimal wären, erfährt das beratene Unternehmen nicht. Gleiches gilt übrigens auch für den "Öffentlichen Konsolidierungskredit", den der Betrieb in Anspruch nehmen soll; auch hier bleiben die tatsächlichen Auswirkungen auf die Finanzierung und die Ertragslage ungeklärt. Es heißt

lediglich, daß sich "Skontierungsmöglichkeiten" in Zukunft "eröffnen", und sich die Durchführung dieser Maßnahmen "positiv" auf die Zahlungsbereitschaft auswirken dürfte (S. 21).

Die folgende Abb. 33 soll zu einer Vertiefung des anhand der partiellen Identität der Gliederungen der Beratungskonzeptionen Nr. 33, 34 und 36 gewonnenen Eindrucks bezüglich der Standardisierung von Berichten beitragen.¹⁾ Sicherlich sind in den gegenübergestellten Seiten verschiedentlich marginale sprachliche Variationen, Unterschiede (z.B. bei den jeweiligen Firmennamen bzw. Ansprechpartnern) oder Ergänzungen zu finden. Die wortwörtliche Gleichheit ganzer Textpassagen überwiegt jedoch bei weitem.²⁾

Beratungsschwerpunkt	Konzeption Nr. 36/Seite	Konzeption Nr. 33/Seite	Konzeption Nr. 34/Seite
Kostenrechnung	21 - 23		16 - 19
Kalkulation	24		19
	24 - 27	17 - 20	
	27/28		20
Arbeitsmittel (Formulare)	29/30	20 - 22	
	30		23
	31	23	24/25
	33		24
Prämienverfahren	41 - 44	26 - 29	25 - 29
Terminplanung	45/46		30 - 33

Abb. 33: Partielle Inhaltsidentität von Beratungskonzeption Nr. 33, 34 und 36

1) Vgl. Punkt 3.3.1.3 dieser Arbeit, S. 291 ff.

2) Vgl. Abb. 32, S. 487.

Weitere Hinweise auf eine Standardisierung liefert z.B. die S. 42. Hier wurde im vorformulierten Text Raum für den nachträglichen Eintrag der entsprechenden Anlage freigelassen. Bei der Durchsicht des Berichtes übersah der Berater anscheinend eine analoge Ergänzung des Textes mit der Anlagennummer.

Eine genauere Betrachtung der äußeren Form der Seiten ergibt, daß unterschiedliche Schrifttypen Verwendung finden, je nachdem, ob die Erkenntnisse individuell auf die Unternehmung ausgerichtet sind oder nicht (vgl. z.B. S. 46 und 47); ein Prinzip, das z.T. analog in anderen Beratungsberichten zu finden ist (vgl. Konzeption Nr. 5, S. 32 bzw. 33).

Während bei anderen Beratern die Schlußbemerkung verschiedentlich recht pauschal und allgemein ausfällt (vgl. z.B. Berater Q, Nr. 30, S. 40), bietet die Konzeption Nr. 36 ein individuelles Resümee zur Gesamtsituation des beratenen Unternehmens (S. 47/48). Allerdings läßt sich der Berater auch an dieser Stelle nicht auf konkrete Aussagen in Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ein und spricht z.B. nur von einer "Umsatzausweitung in der geplanten Form" ohne hierzu vorher im Text nähere Angaben gemacht zu haben.

Aus den analysierten Konzeptionen Nr. 33 - 36 wird deutlich, daß hier nicht das Beratungsunternehmen Schwerpunkte setzt, wie dies bei D der Fall ist, wo die Konzeptionen um einen zentralen Punkt (ein Standardformular) mehr oder weniger geschickt - je nach Beraterqualifikation - aufgebaut werden, sondern einzig ausschlaggebend für die Beratungslösung die "Handschrift" des jeweiligen Beraters ist. Nur auf diese Weise läßt sich der qualitative und auch inhaltliche Unterschied zwischen den Konzeptionen

Nr. 33, 34 und 36 einerseits und dem Bericht Nr. 35 begründen.

Für den ratsuchenden Betrieb besteht also z.B. bei Beratungsunternehmen R durchaus die theoretische Möglichkeit, eine individuelle Problemlösung zu erhalten, wenn ihm nämlich der Berater zugewiesen wird, der Bericht Nr. 35 erstellt hat, während das Unternehmen z.B. bei Beratungsbetrieb D auf keinen Fall eine diesbezügliche Chance, weg von der Standardisierung, bekommt.

4.5 Zusammenfassung

Dem berechtigten Interesse eines potentiellen Lesers an Komprimiertheit und Übersichtlichkeit eines Textes zur schnellen Orientierung über die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse aus der vorgenommenen Vergleichsanalyse der Beratungskonzeptionen kann in der folgenden Zusammenfassung nur durch eine pauschale Kontextreduktion bzw. Problemvergewaltigung Rechnung getragen werden.¹⁾

Basierend auf den Ergebnissen früherer Forschungsbemühungen mußte davon ausgegangen werden, daß Befragungen von Beratern und/oder beratenen kleinen Unternehmen zu keinen wesentlich neuen Erkenntnissen in Hinblick auf die gewählte Thematik führen würden. Statt dessen bot sich - durch die Abgabepflicht von Beratungsberichten (im Rahmen der bezuschußten Unternehmensberatung) bei einer Leitstelle - als Untersuchungsmethode die Inhaltsanalyse von Beratungs-

1) Hierbei handelt es sich um kein speziell auf diese Arbeit begrenztes Phänomen, wie z.B. die Ausführungen von Gabele, E. (1981 a), S. 357 zeigen.

konzeptionen an, wobei der Einsatz des Wissenschaftlers zu keinerlei Objektverzerrungen führt.

Nach Festlegung eines längeren Erhebungszeitraumes und einer entsprechend ausreichend großen Stichprobe ($n = 36$) wurde ein Kriterienkatalog fixiert, anhand dessen eine Analyse der Beratungskonzeptionen erfolgen sollte, die zu folgenden Ergebnissen führte:

1. Spezialisierung auf kleine Unternehmen

Erste betriebswirtschaftliche Erkenntnisse konnten bereits bei der Begutachtung quantitativer Größen gewonnen werden. Obwohl immer wieder in der Literatur auf die Vielzahl der Berater/Beratungsgesellschaften und die damit verbundene mangelnde Transparenz hingewiesen wird (so weist z.B. das Branchen-Fernsprechbuch Nr. 25, Ausgabe 1985/86 auf den Seiten 547 - 550 allein für München 536 Berater/Beratungsunternehmen aus), ergab die Stichprobe keine gleichmäßige Verteilung, wie dies bei großem N zu erwarten gewesen wäre, sondern einzelne Berater/Beratungsunternehmen waren z.T. gleich mit mehreren Berichten vertreten (maximal fünf). Ein überschaubarer Kreis von Berater/Beratungsunternehmen hat sich also auf die bezuschusste Beratung kleiner Unternehmen spezialisiert und reicht immer wieder Unterlagen ein. Die Beratungsunternehmen (in der Rechtsform einer GmbH) hatten einen signifikant höheren Anteil an durchgeführten Beratungen, als dies vom Verhältnis Einzelberater zu Beratungsunternehmen in der Stichprobe zu erwarten gewesen wäre (über mögliche Gründe vgl. Punkt 3.2.2 dieser Arbeit, S. 229 ff.).

2. Keine Dominanz von Betriebswirtschaftlern

Nur knapp ein Fünftel aller Beratungsberichte wurde von Beratern mit betriebswirtschaftlichem Hochschulabschluß

verfaßt; fast 42 % aller Berater verfügten über keine (Fach-) Hochschulausbildung.¹⁾ Betriebswirtschaftliche Beratungen werden zudem auch von Technikern durchgeführt. Sicherlich liefern diese Ergebnisse bereits erste Erklärungen für den unzulänglichen Methodeneinsatz und die Vielzahl der Begründungsdefizite in den einzelnen Beratungsberichten, wie sie in der Analyse unter Punkt 4.4.1 ff., S. 383 ff. ermittelt wurden. Andererseits zeigen die Berichte des Beraters G, daß ein pauschaler Schluß von der Ausbildung der Berater auf die Qualität der Konzeptionen unzulässig ist.

3. Geringer zeitlicher Beratungsumfang

Im Schnitt wurde der einzelne Betrieb 6,6 Tagewerke lang beraten; hinzu kamen 2,1 Berichtstagewerke.²⁾ Insgesamt handelte es sich um einen Zeitraum, der für komplexere Problemlösungen, wie sie bei kleineren Unternehmen oft nötig sind, keineswegs ausreicht. Für diesen kurzen zeitlichen Umfang können aber nicht die Berater verantwortlich gemacht werden, da sie sich nur an die geltenden Förderrichtlinien gehalten haben, die eine zeitliche Ausdehnung der Beratung nicht vorsahen. Trotzdem konnten auch hier erhebliche Streubreiten in den quantitativen Ergebnissen der Berater pro geleistetem Tagewerk festgestellt werden (zwischen gut einer Seite Beratungskonzeption bei Nr. 24 und knapp 34 Seiten bei Nr. 1).

4. Formular- und Tabellenvielfalt

Ein durchschnittlicher Beratungsbericht besteht zu rd. 36 % aus Tabellen und Formularen bzw. Checklisten (gerechnet, ausgefüllt oder leer).³⁾

1) Vgl. Punkt 4.2.2 dieser Arbeit, S. 359.

2) Vgl. Punkt 4.2.3.1 dieser Arbeit, S. 361.

3) Vgl. Abb. 28, S. 365.

Beratungsberichten, die keinerlei Tabellen, Formulare und Checklisten enthalten (z.B. Nr. 27) stehen solche gegenüber, deren Textteil nur gut ein Fünftel der Gesamtkonzeption ausmacht (Nr. 18).

5. Schwerpunkt "Rechnungswesen"

Die Hälfte aller Beratungsfälle betraf das Rechnungswesen in den kleinen Unternehmen.¹⁾ Da sich gemäß des zweiten Teils dieser Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht aber keineswegs eine derartige Problemkonzentration rechtfertigen läßt, ist anzunehmen, daß von den Beratern überwiegend Lösungen in beraterspezifischen bzw. -adäquaten Kontexten angeboten werden, die nicht auf die tatsächliche Problemstruktur der Betriebe abgestimmt sind. Von den gut 76 % der Berater, die sich auf einen bestimmten Bereich spezialisiert haben, konzentrieren sich die meisten auf den Sektor Rechnungswesen (erst an zweiter Stelle folgen Marketing-Experten). Ein Beratungsunternehmen, das sich nur auf Finanzierungsfragen, bzw. deren Lösung, verlegte, war nicht im Sample vorhanden.²⁾

6. Unterschiedliche Typen von Beratern

Im Rahmen der Forschungen wurde ein Versuch einer Klassifizierung von Beratern vorgenommen. Neben solchen Beratern, die isolierte Schwerpunkte in ihren Konzeptionen bilden, gibt es eine Minderheit von Beratern, die versucht, eine komplexere Lösung für den Betrieb unter Einbeziehung verschiedener Problemsektoren anzubieten. Die Mehrzahl der Berater liefert Konzeptionen, die tendenziell den linken Spalten der Abb. 34 zuzuordnen wären (z.B. unbegründete

1) Vgl. Abb. 29, S. 374.

2) Vgl. Abb. 30, S. 377.

Schlüsselungen, allgemeine Ansichten des Beraters), während konkrete Planung (oder sogar theoriegestützte Aussagen - vgl. rechte Seite der Abb. 34), nur von einigen wenigen Beratern ansatzweise aufgestellt werden (z.B. bei Nr. 35).

Nontheoretical basis for action		Subjective or empirical explanations				Theoretical basis for action
Trial and error	Hunch and intuition	Common-sense explanations	Attitudes, beliefs, and convictions	Cognitive maps and conceptual systems	Plans and planning	Theory expressed in the form of explicit hypotheses that can be tested

source: R. R. Blake and J. S. Mouton, *Corporate Excellence through Grid Organization Development* (Houston: Gulf Publishing Company, 1968), p. 283.

Abb. 34: Spektrum von Beratungskonzeptionen¹⁾

7. Grobstruktur der Beratungskonzeptionen

Die Richtlinien zur Förderung von Unternehmensberatungen enthalten allgemeine Hinweise zur Strukturierung von Beratungsberichten, die von den Beratern unterschiedlich ausgelegt wurden. So gab es einen Berater (H), der dem Ist-Zustand des beratenen Unternehmens maximal knapp 5 % seiner Ausführungen widmete (Schlußfolgerungen also ohne ausreichende Kenntnis des Unternehmens zog), während in anderen Konzeptionen über 70 % des gesamten Betriebsvolumens zur Darstellung der Situation der Betriebe verwendet wurden und somit den Vorschlägen des Beraters eher eine untergeordnete Rolle zukam (Nr. 4, 13). Vereinzelt wird auch zwischen Ist-Zustandsbeschreibung, Schwachstellenermittlung und Verbesserungsvorschlägen nicht getrennt bzw. findet eine Vermischung statt (z.B. bei P). Detailliertere Aussagen sind aus einem Stärken- und Schwächenprofil zu entnehmen.

1) Quelle: Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), S. 378.

8. Stärken- und Schwächenprofil der Beratungskonzeptionen

Als system- bzw. richtlinienimmanente Stärke ist zunächst die alleinige Existenz von Beratungsberichten zu bewerten, die dem beratenen Unternehmen eine Rekapitulation der Erkenntnisse ermöglichen soll. Allerdings hat der Betrieb hier kein Wahlrecht; will er staatliche Fördermittel für eine Beratung beantragen, muß er dem Berater in jedem Fall einen Beratungsbericht bezahlen. Bei ungünstigem Preis-Leistungsverhältnis (z.B. quantitativ: 3 Berichtstagewerke für 16 Seiten bei Nr. 24; oder qualitativ: 78 % des Textes ohne konkreten Bezug zum Unternehmen; mit Lehrbuchweisheiten bei Nr. 28) kann also keineswegs mehr von einer globalen Stärke gesprochen werden.

Die Festsetzung von Stärken und Schwächen der Beratungskonzeptionen ist weiterhin situationsabhängig. Befinden sich die beratenen Unternehmen in einer stabilen Umwelt, so reicht eine analoge Fortschreibung der Vergangenheitsentwicklung, oder die Unterstellung eines branchendurchschnittlichen Verhaltens in einer Planversion möglicherweise aus (z.B. bei Nr. 17, 31 bzw. 26). Ob solche Planzahlen dann auf DM bzw. 10 DM genau gerechnet werden müssen, sei allerdings hier dahingestellt (z.B. bei Nr. 32 und 35).

Liegen die Probleme des Unternehmens tatsächlich ausschließlich z.B. im Bereich der mangelhaften Kalkulation und entsprechen die vorgenommenen Schlüsselungen (fixe/variable Kosten bzw. Umlage auf Kostenstellen), die auf Erfahrungswerten der Berater und/oder Unternehmensführung beruhen (und von diesen nicht überprüft wurden), der Realität, so kommen - immer noch die stabile Umwelt und die Gültigkeit vergangenheitsbezogener Auswertungen unterstellt - die Konzeptionen der Spezialisten G, H, Q (Nr. 31, 33) oder R (Nr. 34, 36) zu detaillierten Erkenntnis-

sen für kleine Unternehmen, die zudem wesentlich benutzerfreundlicher sind, als die von Berater D, P oder C (Ausnahme Nr. 6; was zeigt, daß hier nicht das Beratungsunternehmen für die Qualität des Berichtes Maßstäbe setzt, wie z.B. bei B oder D, sondern der jeweils durchführende Berater).

Da sich die hier praktizierte Analyse bewußt auf den Inhalt der Beratungskonzeptionen beschränkte und keine Untersuchungen über die spezifische (Umwelt-) Situation bei den beratenen Betrieben vornahm (um keinerlei Verzerrungen durch den Forscher hervorzurufen), konnten keine zusätzlichen Kriterien zur Beurteilung möglicher Stärken herangezogen werden, wie sie bereits unter Punkt 4.1.2, S. 355 f. bzw. 2.3, S. 67 und 2.4, S. 133 f. dieser Arbeit angesprochen wurden. Die Angabe von Schwachstellen überwiegt deshalb bei der folgenden Auflistung; auf eine Kennzeichnung von Selbstverständlichkeiten als Stärken der Beratungskonzeptionen (z.B. Lesbarkeit von Formularen) wurde verzichtet.

Stärke-/Schwächeprofil der Beratungskonzeptionen
(Zahlen in Klammern geben Berater- oder Berichtsbeispiele für die Kriterien an):

Äußere Form:

- keine Lesbarkeit von Formularen (da schon mehrfach fotokopiert und verwendet - Nr. 9),
- fehlende Formulare (obwohl im Text hingewiesen - Nr. 2, 3, 31, 33),
- keine oder falsche Dimensionierung von Tabellen (Nr. 12, 29, 33, 34 und 36),
- Verwendung unterschiedlicher Schrifttypen und -stärken/ Identität von ganzen Textpassagen (Nr. 1, 2, 3, 5, 10, 17-20, 29, 33, 34 und 36),

- Überdimensionierung (z.B. durch nur halbseitige Beschriftung-Nr. 14, 21, 22, 23, 33, 34 und 36),
- fehlende Angabe von Seitenzahlen in Gliederung und/oder im Text (D),
- keine Visualisierung von Erkenntnissen (z.B. mit Diagrammen; Ausnahme: A, D, K und z.T. R).

Innere Logik:

- fehlende, unsystematische und/oder minimale Gliederung (Nr. 2, 3, 12, 28; 26 bzw. 10, 11, 12 und 27),
- unpräzise Aussagen (z.B. Preisuntergrenze "annähernd" DB II - Nr. 4, 5; "Handwerkerkredit" - Nr. 36),
- allgemeine, z.T. vorformulierte Aussagen ohne individuellen Bezug zum Unternehmen (z.B. zum Leasing bei Nr. 5; Nr. 10, 29),
- Fehler in den verwendeten Rechenmethoden (Nr. 28, 31),
- Inkonsequenz bei eigenen Definitionen (z.B. Deckungsbeitrag - Nr. 7),
- Nichtberichtigung der Standardformulare auf konkrete Situationen des Unternehmens (führt zu unlogischen Vorschlägen - Nr. 8),
- unbegründete Aussagen (z.B. Materialeinsatz zu hoch - Nr. 9; Festsetzung von Produktivlöhnen - Nr. 30),
- arbeitserleichternde Aussagen (z.B. Hinweis, Unternehmen soll Kapitaldienstgrenze aus Formular selbst errechnen - Nr. 5).

Methodologie:

- Ist-Analyse:

- Rechtsform des Klienten falsch (Nr. 8, 28 und 29),
- keine Jahresabschlußanalyse (Nr. 17, 18, 20, 22, 23, 25, 28),
- Verwendung von Betriebsvergleichen nur in ca. 28 % aller Fälle (Nr. 1, 2, 3, 13, 14, 15, 30, 31, 33 und 35; behauptet, aber nicht nachprüfbar bei Nr. 21 und 36),
- keine Verwendung von Kennzahlensystemen (z.B. mit ROI),
- keine Berücksichtigung von Erfahrungseffekten.

- Bereich Finanzierung:

- nur leere, nicht konkret ausgefüllte Formulare (Nr. 4, 8, 19, 22, 33 und 36),
- konkrete Berechnungen für unterschiedliche Zeiträume (Nr. 15, 25 und 35),
- keine Finanzplanung, obwohl Gründung (Nr. 14),
- keine Finanzplanung, obwohl Sanierung (Nr. 24),
- Sicherstellung der Zahlungsbereitschaft durch Vergleich Umlaufvermögen mit kurzfristigen Verbindlichkeiten (Nr. 8),
- falsche Finanzierungsvorschläge (Nr. 7) bzw. Konditionshinweise (Nr. 32).

- Bereich Rechnungswesen:

- pauschale Aussagen (z.B. Gleichsetzung von Gemein- und Fixkosten - Nr. 9),
- Berechnungsfehler (bei kalkulatorischen Zinsen - Nr. 12),
- Produktivstunden nur aus Plausibilitätsüberlegungen ermittelt (Nr. 6, 16) - anders dagegen Nr. 4 und 7 (aus Lohnstatistik),
- keine Nachvollziehbarkeit der Berechnungen (bei H), Gegenbeispiel: Berater G,

- keine Kombination verschiedener Systeme (entweder nur Teil- oder Vollkostenrechnung),
- keine Abweichungsanalyse (z.B. Preis-/Mengenabweichung).
- Bereich Marketing:
 - eigene Primärmarktforschung bzw. -erkundung (Nr. 1, 21, 29 und 32),
 - Marktpotentialermittlung mit GfK-Zahlen (Nr. 2),
 - konkrete Budgetermittlung (Nr. 23) - anders dagegen Nr. 22,
 - konkretes Werbemittelbeispiel (Nr. 21) - anders dagegen Nr. 26,
 - konkrete Zeitplanung (Nr. 32) - anders dagegen Nr. 22, 23.
- Bereich Planung:
 - Portfolio-Darstellung bei Nr. 23 (aber Konstruktions- und Auswertungsmängel),
 - Portfolio-Idee (Ressourcenverlagerung in Geschäftsreichen) auch bei Nr. 16 und 35,
 - Planalternativen (Betriebsergebnis) nur bei Nr. 24.
- Bereich EDV:
 - nur eine Beratungskonzeption (Nr. 27) setzt sich mit Problemen der Datenverarbeitung auseinander,
 - manuelle Auswertungen bzw. Formulare trotz Datenvielfalt (z.B. Nr. 26) durchgeführt bzw. empfohlen,
 - keine Hinweise auf Tabellenkalkulations- oder Datenverwaltungsprogramme (Ausnahme: Nr. 29) bzw. deren Anwendungsmöglichkeiten.
- Bereich Mitarbeiter:
 - ausgefeilte Systeme zur Prämien-/Leistungslohngestaltung (reine Objektbetrachtung der Mitarbeiter - Berater G, H und R) - anders dagegen Berater M,

- keine Berücksichtigung von Führungsmodellen (z.B. Management by ...).¹⁾

Die bisherigen Überlegungen und insbesondere das Stärken-/Schwächenprofil zeigen deutlich zwei Entwicklungstendenzen:

- a) Der enge zeitliche und finanzielle Rahmen, der durch die staatlichen Förderprogramme gesetzt wird, zwingt die Berater zu einer Standardisierung und Spezialisierung. Ganzheitliche Betrachtungen, wie sie z.B. im Rahmen der strategischen Planung angestellt werden, sind kaum zu finden.
- b) Neuere Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre, wie z.B. im Bereich der (micro-) computergestützten Planung, bleiben unberücksichtigt (hier kann längerfristig ein erheblicher Verlust an Marktanteilen an die Steuerberater drohen, die mittels DATEV über ein immer aussagekräftigeres Instrumentarium verfügen) bzw. werden, wie die Portfolio-Analyse, falsch dargestellt.

Im folgenden sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie ein funktionierender Kreislauf von betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen zwischen Berater, kleinen Unternehmen und Wissenschaftler zum Nutzen aller Beteiligten aussehen könnte.

1) Vgl. Oechsler, W.A. (1982), S. 46 ff.

Fünfter Teil

Schlußfolgerungen und Ausblick

Ziel dieser Arbeit sollte es sein, einen Wissensfortschritt in bezug auf die betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen zu erreichen. Aufbauend auf den für das gewählte Projekt als relevant erachteten theoretischen, z.T. empirisch fundierten, Erkenntnissen aus den Forschungsbereichen über "kleine Unternehmen" und "betriebswirtschaftliche Beratung" wurden durch eine vergleichende Analyse verschiedener Beratungskonzeptionen Invarianzen gesucht und gefunden.¹⁾

Damit wird deutlich, daß die zentrale Frage nach einer sinnvollen betriebswirtschaftlichen Beratung kleiner Unternehmen, wie sie eingangs dieser Arbeit gestellt wurde, nur durch Überwindung oder Brechen dieser Invarianzen gelöst werden kann. Hierbei muß man zwischen kurzfristig-operativen Maßnahmen unterscheiden, die nur zu marginalen Änderungen des richtlinienspezifischen Kontextes führen, und solchen, die eine völlige Neukonzipierung der (bezuschußten) Beratung bei kleinen Unternehmen zur Folge hätten (z.B. auch Kooperationsformen von kleinen Unternehmen und betriebswirtschaftlichen Forschungseinrichtungen zuließen bzw. förderten).

5.1 Sofortmaßnahmen im Beratungswesen

Schwächen in der äußeren Form und der inneren Logik der Beratungskonzeptionen, wie sie im vierten Teil dieser Arbeit festgestellt wurden, können relativ einfach besei-

¹⁾ Vgl. zur Problemstellung insbesondere Punkt 1.2 dieser Arbeit, S. 12 f.

tigt werden, wenn eine Veröffentlichung von dritter Seite über diesbezügliche Mängel erfolgen würde. Die bestehenden Richtlinien müßten lediglich um die in dieser Arbeit in Punkt 4.1.2, S. 355 f. angeführten Analysekriterien erweitert werden. Wegen der in Punkt 3.2.2, S. 229 ff. ermittelten Interdependenzen von Leitstellen, Kammern und Beratern/Beratungsunternehmen sollten die Konzeptionsanalysen von einer neutralen Instanz übernommen werden, die auch über entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-how verfügt. Denkbar wäre z.B. die Errichtung einer Stiftung "Beratungstest" in Analogie zur "Stiftung Warentest" in Berlin. Die periodisch zu veröffentlichenden Ergebnisse der Untersuchungen würden zu einer Erhöhung der Transparenz im Beratungsmarkt führen und damit ein Ansporn für die Berater darstellen, entsprechend sorgfältigere Berichte zu erstellen.

Eine zweite Aktion, die sich bereits in den methodologischen Bereich erstreckt, wäre die Einführung einer Pflicht für Berater, Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen besuchen zu müssen, wie sie bereits für angestellte, organisationseigene Berater im Handwerk besteht (vgl. Punkt 3.2.1.5 dieser Arbeit, S. 217 ff.). Die Führung dieser Kurse sollte wiederum in Hand betriebswirtschaftlicher Experten liegen, um so sichergehen zu können, daß den beratenen Unternehmen über die "beratenen" Berater zumindest ein betriebswirtschaftliches Basiswissen neueren Standes vermittelt wird.

Drittens wäre zu überlegen, ob die Bezuschussung von Beratungsleistungen nicht generell von einer entsprechenden betriebswirtschaftlichen Ausbildung abhängig gemacht werden sollte.

5.2 Erfordernis einer strukturellen Neuorganisation des Beratungswesens

Die bisher angeführten Veränderungsvorschläge, die alle lediglich auf eine inkrementale Modifizierung der bestehenden Richtlinien hinauslaufen, können als erste robuste Schritte für die nachfolgend beschriebene kontextübergreifende Neuorientierung im Beratungsbereich kleiner Unternehmen verstanden werden. Eine komplette Reorganisation muß jedoch sicherstellen, daß die Führung kleiner Unternehmen nicht nur eine isolierte, projektbezogene Problemlösung erhält (möglicherweise noch standardisiert, abgeleitet aus unbegründet gelassenen Erfahrungswerten und/oder ausschließlich vergangenheitsorientierten Daten), sondern zusätzlich betriebswirtschaftliches Know-how vermittelt bekommt, das zur Lösung möglichst vieler, in der Zukunft auftretender Probleme dienen kann. Angesichts der Ergebnisse der im vierten Kapitel dieser Arbeit durchgeführten vergleichenden Analyse verschiedener Beratungskonzeptionen muß sich eine strukturelle Neuorganisation im Beratungswesen auf personelle, zeitliche und methodologische Maßnahmen erstrecken.

5.2.1 Erfordernis einer Änderung des personellen Rahmens für eine betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen

In Punkt 2.2.1.1 und 2.4.1 dieser Arbeit S. 32 ff. bzw. S. 134 f. wurde auf die Bedeutung der Persönlichkeit des Unternehmers hingewiesen, die bei einer kurzen, tagewerkbezogenen Beratung nicht entsprechend gewürdigt werden kann. Da es insbesondere um die Managementfähigkeiten in kleinen Unternehmen schlecht bestellt ist, kann man Bekker zustimmen, der in seiner Untersuchung feststellte:

"Verbesserungen der Rahmenbedingungen und der Finanzhilfen bedeuten eine vergebliche Mühe, wenn es nicht gelingt, die kaufmännische Qualifikation .. anzuheben."¹⁾

Gerade in Handwerksbetrieben besteht noch eine starke Dominanz der Technik im Führungsbereich eines kleinen Unternehmens, verbunden mit Schwierigkeiten bei typischen Managemententscheidungen (z.B. im Planungssektor). Besondere Probleme erwarten einen betriebswirtschaftlichen Berater, wenn eine deutliche Abneigung der Führung besteht, sich mit kaufmännischen Fragen auseinanderzusetzen.

"It is beginning to become apparent that unless the owner of a business is "qualified" (through education and training or experience) to operate a small business, all the money and assistance provided the owner, in whatever manner, will not produce a profitable operation."²⁾

Hier empfiehlt sich dann eine "konzertierte Aktion" in Zusammenarbeit von Berater, Hausbank, Steuerberater und last not least Ehefrau/Freundin, um den Unternehmer auf die Notwendigkeit eines entsprechenden Gleichgewichtes im technischen und kaufmännischen Bereich hinzuweisen. Die Abgabe eines Beratungsberichtes mit Hinweisen auf Schwachstellen und Verbesserungsvorschläge stellt dann eher ein "Vermächtnis" des Beraters für eine betriebswirtschaftliche Führung dar, die erst zu einem späteren Zeitpunkt (nämlich nach erfolgter Schulung) in der Lage ist, die Konzeption auch zu verstehen und umzusetzen.

1) Becker, H.P. (1982), S. 522.

2) Land, N.R. (1975), S. 5.

"Change ... resulting from introduction of new techniques or functions, creates a training need."¹⁾

Dieser Sachverhalt wird im Bereich der bezuschußten Beratung kleiner Unternehmen völlig außer acht gelassen; ein begleitendes Managementtraining ist im Rahmen der bisherigen Förderrichtlinien nicht zuschußfähig, obwohl z.B. Hruschka in der parallel zur betriebswirtschaftlichen Beratung zu erfolgenden Weiterbildung der Beschäftigten bzw. des Inhabers kleiner Unternehmen "das wichtigste Mittel zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit" sieht und eine enge Verbindung von Betriebsberatung und Unternehmensschulung für "unbedingt erforderlich" hält.²⁾

5.2.2 Erfordernis einer Änderung des zeitlichen Rahmens für eine betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen

Der vorstehend beschriebene Prozeß eines Management Development ist jedoch zeitintensiv. Will ein betriebswirtschaftlicher Berater auf diesem Gebiet Hilfe leisten, so muß er für den Betrieb Wochen, wenn nicht gar Monate zumindest erreichbar sein (sich also quasi "stand by" halten), um bei Bedarf entsprechende Hilfestellung geben zu können, was im Rahmen der bestehenden Förderrichtlinien nicht möglich ist.³⁾ Vielfach wird in der Literatur deshalb der Beratungsprozeß allgemein als zeitaufwendig angesehen:

"Präzise, tiefgreifende Beratungsarbeit verlangt relativ viel Zeit, ..." ⁴⁾

1) Davidson, F. (1972), S. 13.

2) Hruschka, E. (1976), S. 76/77.

3) Vgl. Beckermann, T. (1980), S. 146; Guilino, E. und Ophoff, R. (1983), S. 259.

4) Hollai, S.G. (1961), S. 64.

"Echte Beratung muß intensiv sein ...".¹⁾

Begründet wird dieses Erfordernis einer starken zeitlichen Involvierung des Beraters mit der Problemstruktur der kleinen Unternehmen:

"... the owner-manager's administrative problems are not just a matter of one-time assignments. Rather, the problems are ongoing and require some permanent provision ...".²⁾

So gibt es einige Vitalfunktionen im Unternehmen, die einer ständigen Überwachung und Steuerung bedürfen; dazu gehört beispielsweise auch die Zahlungsbereitschaft.³⁾ Mit einer einmaligen Sicherstellung der Liquidität durch den Berater (ohne hier nochmals die Frage anzuschneiden, ob durch leere Formulare überhaupt von einer "Sicherstellung" der Zahlungsfähigkeit ausgegangen werden kann) ist dem kleinen Unternehmen in dieser einen speziellen Situation und möglicherweise begrenzt für einen eng umrissenen Zeitraum danach geholfen worden; längerfristig bleibt das eigentliche Problem der Führung des kleinen Betriebes allerdings ungelöst.

Bereits 1973 führte Ibielski als Leiter des RKW-Arbeitskreises "Förderung des Beratungswesens" aus, daß im Sinne einer langfristigen Effizienzsicherung, eine Ausrichtung auf eine von Zeit zu Zeit zu wiederholende Beratung der

1) Träger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), S. 17. So gibt Nathusius z.B. im Gründungsprozeß einen Zeitraum von 6 - 12 Monaten für Konzeptionierungen, Analysen und Entscheidungen an. Vgl. Nathusius, K. (1979), S. 155.

2) Fox, H.W. (1982), S. 158.

3) Vgl. Gabele, E. (1984), S. 339. Mortsiefer ist der Ansicht, daß kleine Unternehmen ständig mit guten Informationen zu versorgen sind. Vgl. Mortsiefer, H.-J. (1981), S. 45.

kleinen Unternehmen zu fördern sei.¹⁾ Auch in vielen Beratungsberichten finden sich am Schluß Hinweise auf die Nützlichkeit einer Weiterführung bzw. Ergänzung der Beratung zu einem späteren Zeitpunkt (z.T. verbunden mit der Nennung der noch zur Verfügung stehenden, bezuschußungsfähigen Tagewerke - vgl. Punkt 4.4 dieser Arbeit, S. 382 ff.). Solche Ausführungen können nicht darüber hinwegtäuschen (was Szyperski und Nathusius schon 1977 vermuteten, daß das Angebot an Beratungsleistungen den Erfordernissen kleiner Unternehmen nicht genügt, und anstelle einer einmaligen Beratung eher eine quasi partnerschaftliche Betreuung der kleinen Unternehmen vonnöten ist.²⁾

So wurde anlässlich einer im Frühjahr 1983 geführten Podiumsdiskussion zwischen Vertretern der Unternehmensberater und der Berliner Steuerkammer eine Dauerberatung durch den betriebswirtschaftlichen Berater in Analogie zum Steuerberater im Sinne der Unternehmen als förderlich angesehen.³⁾ Bei derartigen Überlegungen wird jedoch vielfach übersehen, daß solche Dauerberatungen von den kleineren Unternehmen gar nicht erwünscht bzw. angestrebt werden, da sie mit ihrem Unabhängigkeitsstreben nicht vereinbar sind.⁴⁾ Statt dessen sollte die Führung kleiner Unter-

1) Vgl. Ibielski, D. (1973), S. 213.

2) Vgl. Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977), S. 64. In späteren Untersuchungen finden Szyperski und Klaile, daß diese Vermutung von jedem vierten befragten kleineren Unternehmen geteilt wird. Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 30, o.S. Hammerschmidt geht davon aus, daß bei permanenter Einschaltung eines Beraters keine Beratungstätigkeit im engeren Sinn mehr vorliegt. Vgl. Hammerschmidt, J. (1964), S. 65.

3) Vgl. o.V. Am Ende (1983), S. 1.

4) So will die Hälfte aller von Szyperski und Klaile befragten kleineren Unternehmen eine (befristete) Zusammenarbeit mit einem Berater nur bei aktuell vorliegenden Problemen eingehen. Vgl. Szyperski, N. und Klaile, B. (1983), Frage 30, o.S.

nehmen lernen, Probleme selbst zu lösen. Zudem lassen die im vierten Teil dieser Arbeit angestellten Untersuchungen keinesfalls den Schluß zu, daß nur eine zeitliche Ausdehnung der Beratungstätigkeit qualitativ bessere Ergebnisse für den beratenen Betrieb bringen würde; erforderlich sind begleitende Änderungen des methodologischen Rahmens der betriebswirtschaftlichen Beratung hin zu einer stärker wissenschaftlichen Orientierung. Die von Frey gewonnenen Erkenntnisse müssen hierbei mit berücksichtigt werden; sie gelten analog auch für die Betriebswirtschaftslehre:

"Über die Änderung von Theorien ist in den letzten Jahrzehnten viel geschrieben worden, über die Änderung von Methoden ist die Wissenschaftstheorie fast ganz hinweggegangen."¹⁾

5.2.3 Erfordernis einer Änderung des methodologischen Rahmens für eine betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen

Die unter Punkt 4.5 dieser Arbeit, S. 522 ff., zusammengefaßten Ergebnisse der Konzeptionsanalyse zeigen, daß auch heute noch im Beratungsbereich Ansichten zu finden sind und umgesetzt werden, wie sie Dahl bereits 1967 vertrat:

"... die Berufsrolle eines Unternehmensberaters <stellt> Anforderungen, die teilweise nicht systematisiertes, ja vielleicht nicht einmal systematisierbares Wissen verlangen."²⁾

Andererseits wiesen aber Blake und Mouton in ihren Forschungen nach, daß

1) Frey, G. (1981), S. 572.

2) Dahl, E. (1967), S. 201.

"Science-based theories and principles are fundamental for assisting a changeover from current practices to a more systematic way of doing things."¹⁾

Gerade die zunehmende Komplexität der Umwelt in Verbindung mit einem hohen Konkurrenzdruck verlangt auch von kleinen Betrieben eine diesbezügliche Systematisierung und Professionalisierung der Führung. Jene ist

"... ohne wissenschaftliche Erkenntnis sowenig denkbar wie ohne die "Übersetzung" und "Vermittlung" durch interne wie externe Beratung."²⁾

Die Forderung nach einer stärkeren Einbeziehung der Wissenschaft (und hier insbesondere natürlich der Betriebswirtschaftslehre) hat noch einen anderen Hintergrund, der aus der Intension der Wissenschaft verständlich wird. Ihr geht es darum,

"... ein Instrumentarium zu schaffen, mit dem man Aufgaben und Probleme lösen kann."³⁾

Die Beratung wird dabei als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis angesehen, die den nötigen Wissenstransfer (incl. feed back) für die Betriebswirtschaftslehre als angewandter Lehre gewährleistet:

"Thus, management consultants serve as the link between the theory and practise of management."⁴⁾

1) Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), S. 384.

2) Eschbach, T.H. (1984), S. 52.

3) Frey, G. (1981), S. 567 (Hervorhebung im Original).

4) Demetriou, E.M. (1982), S. 4.

"The practise of management consultancy is closely intervoven with the development of management itself, ...".¹⁾

Nach Eschbach ist die betriebswirtschaftliche Beratung

"... ein (keineswegs zweckfreier) Abnehmer wissenschaftlicher Erkenntnis, ...".²⁾

Den Beratern sollte dabei eine Übersetzerrolle zufallen:

"Consultants must occasionally become teachers, acting as translators between abstract theory and the parochial world of their clients."³⁾

Dies würde voraussetzen, daß sie selbst zunächst betriebswirtschaftliche Konzeptionen a) kennen und b) auch verstanden haben. Eine Schlußfolgerung, die aus der in dieser Arbeit erfolgten Analyse nicht in jedem Fall gezogen werden kann. Noch weniger gilt dies für die Feststellungen von Hollai, Eschbach und Evans:

"Die Unternehmensberater sind Pioniere der fortschrittlichsten Führungsmethoden."⁴⁾

"Zu den Aufgaben des Beratungsunternehmens zählt ferner die Methodenentwicklung."⁵⁾

1) Kelley, R.E. (1981), S. 14.

2) Eschbach, T.H. (1984), S. 12. Der Berater wird von ihm als "... das letzte Glied in der Kette der Transmission wissenschaftlichen Wissens in unternehmerisches Alltagshandeln, ..." angesehen. — Ebd. S. 21.

3) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 272.

4) Hollai, S.G. (1961), S. 48.

5) Eschbach, T.H. (1984), S. 86.

"Many consultants invest heavily in research and development and in the exploration of new concepts and ideas."¹⁾

Als Beispiel hierfür sei die Portfolio-Analyse (basierend auf identifizierten Erfahrungseffekten) genannt.²⁾ Nach Mechler waren Berater auch auf anderen betriebswirtschaftlichen Gebieten (z.B. im Bereich des Rechnungswesens bei der Entwicklung der Deckungsbeitragsrechnung) Wegbereiter für eine erst später erfolgte wissenschaftliche Fundierung der gewonnenen Erkenntnisse, was ihn zum Schluß kommen läßt (dem hier nicht gefolgt werden kann), daß somit wissenschaftliche Lösungen "zwangsläufig hinterherhinken".³⁾

Wie ein Blick auf die Gesteitungsgeschichte der Betriebswirtschaftslehre (oder auch anderer Wissenschaften) zeigt, ist die Entwicklung neuer theoretischer Konstrukte (zumindest im Bereich der "normalen" Forschung) stets durch die vorherige, wegebahnende Entdeckung und Konzipierung neuer Methoden gekennzeichnet.⁴⁾ Nicht ausgeschlossen werden kann jedoch, daß es auch im Bereich der Beratung kleiner Unternehmen tatsächlich vereinzelt Firmen gibt, die eigenständige Methodenentwicklungen betreiben: diese Berater sind aber nicht in die Untersuchungsstichprobe gelangt. Angesichts der festgestellten Dominanz kleinerer Beratungsgesellschaften bzw. von Einzelberatern im Sektor der bezuschußten Beratung kleiner Unternehmen ist anzunehmen, daß - nicht zuletzt aus zeitlichen, finanziellen und personellen Gründen - hier keine - mit größeren Be-

1) Evans, S. (1982), S. 6.

2) Vgl. Gabele, E. (1981 b), S. 46 ff., Hinterhuber, H.H. (1977), S. 164 ff.

3) Mechler, H. (1974), S. 56 ff.

4) Vgl. Frey, G. (1981), S. 569.

ratungsunternehmen vergleichbare - Methodenentwicklung erfolgt; das beratene kleine Unternehmen also ohne entsprechenden Erkenntnisgewinn in diesem Bereich bleibt.

"The key difference between academic theory and theory for use in problem solving is not the concepts but in teaching methodology."¹⁾

Wie der Beratungsfall Nr. 23 deutlich zeigt, haben die Berater kleiner Unternehmen vielfach schon Probleme, vorhandene generelle betriebswirtschaftliche Lösungen (hier: Portfolio-Analyse) auf die spezifische Situation eines kleinen Betriebes zu übertragen und entsprechend anzupassen, bzw. sind ihnen neuere Konzepte überhaupt noch unbekannt. Wissenschaftliche Konzeptionen lassen sich also nicht bedingungslos und ohne Transferleistung auf kleinere Betriebe umsetzen, wie dies von Beratern vielfach versucht wird.²⁾ Wie bereits in Punkt 3.3.2.3 dieser Arbeit, S. 307 ff., angedeutet, könnten von einer Kooperation zwischen kleinen Unternehmen und betriebswirtschaftlichen Forschungseinrichtungen entscheidende Hilfestellungen zur o.a. Problembewältigung gegeben werden.

5.3 Erfordernis einer Kooperation von kleinen Unternehmen, Beratern und betriebswirtschaftlichen Forschungseinrichtungen

Von wissenschaftlicher Seite wird verschiedentlich darauf hingewiesen, daß Forscher (und z.T. bereits auch schon Studenten) aufgrund ihrer Kritikfähigkeit und systematischen Denkweise eine hervorragende Ergänzung gerade für

1) Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), S. 385.

2) Vgl. Eschbach, T.H. (1984), S. 21.

kleine Unternehmen darstellen könnten.¹⁾ Sieht man ferner eine Zielsetzung betriebswirtschaftlicher Beratung darin, Entscheidungssituationen durchsichtiger zu machen, so ist aus dieser Sicht der geringe Einsatz von Wissenschaftlern, zumindest in der Bundesrepublik, bei der Beratung kleiner Unternehmen schwer verständlich.²⁾ Die zurückhaltende Involvierung wird verschiedentlich mit den Vorurteilen begründet, die kleine Unternehmen gegen theoretische Konzeptionen mit fehlender Praxisrelevanz hegen, was Mechler zur Empfehlung veranlaßt, z.B. wissenschaftliche Erkenntnisse nur in "kaschierter" Form zu verwenden, um so Abschreckungseffekte zu verhindern.³⁾

Wie Erkenntnisse des Autors zeigen, bei denen in einem zweistufigen Prozeß zunächst andere Berater (hier Steuerberater) in ihrer Rolle als Meinungsführer vom Forscher angesprochen werden, ehe die eigentliche Beratung erfolgt (vgl. Punkt 2.4.3.2 dieser Arbeit, S. 151 ff.), braucht der Wissenschaftler bei dieser Vorgehensweise keineswegs zu einer Verschleierung seiner Konzeption greifen; im Gegenteil, gerade die Neuartigkeit und theoretische Fundierung (wie sie z.B. bei LIQUIDAS vorhanden ist) waren ausschlaggebend für den Erfolg bei kleinen Unternehmen. Weitere Anhaltspunkte für eine Kooperation von kleinen Unternehmen, Beratern und betriebswirtschaftlichen Forschungseinrichtungen können die in den USA gewonnenen Erkenntnisse liefern (obwohl sie aufgrund der unterschiedlichen Förderstruktur nicht direkt vergleichbar sind). So stellten Bruckman und Iman fest,

1) Vgl. Nagel, A. (1981), S. 118.

2) Vgl. Lompe, K. (1966), S. 89.

3) Mechler, H. (1974), S. 56.

"... that consultants with small businesses by academic teams can be a fruitful educational experience for the academic community, and a practical cost-effective means of solving small business problems."¹⁾

In anderem Zusammenhang, aber mit gleicher Intension äußert sich König:

"Es gibt sogar Wissenschaftler, die die Auffassung vertreten, daß die Beratungsfunktion im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre für den Forscher eine vordringliche Pflicht darstellt, um auf diese Weise Menschen, die in Konflikt- und Mangelsituationen leben, zu dienen."²⁾

Hruschka forderte bereits vor Jahren, daß dem Kleinbetrieb betriebswirtschaftliche Forschungs- und Entwicklungserkenntnisse

"... in vermehrtem Ausmaß unmittelbar zugänglich gemacht werden."³⁾

Diese Auffassung ist auch bei Becker zu finden:

"Ferner muß ein verstärkter Transfer von Managementwissen zu den bereits Selbständigen über die einschlägigen Bildungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen, Akademien und weiterbildenden Schulen) stattfinden."⁴⁾

1) Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), S. 46. Dies ist sicherlich auch auf die extensivere Auslegung von Forschung und Lehre in den USA zurückzuführen. Vgl. König, R. (1984), S. 649.

2) König, R. (1984), S. 649 f. Zu den angeführten Wissenschaftlern zählen z.B. Steinmann, H. et al. (1976).

3) Hruschka, E. (1976), S. 61.

4) Becker, H.P. (1982), S. 523.

Mit dieser Arbeit wurde - mittels der durchgeführten Inhaltsanalyse von Beratungskonzeptionen - aufgezeigt, daß die bei kleinen Unternehmen agierenden Berater/Beratungsgesellschaften gar nicht oder nur bedingt geeignet sind, betriebswirtschaftliche Erkenntnisse zu vermitteln. Die o.a. Auffassungen von König, Hruschka oder Becker können damit empirisch aus dem Teilversagen der auf dem Markt befindlichen Berater gerechtfertigt werden. Im Interesse einer Betriebswirtschaftslehre, die sich auch Lehre für die Führung kleinerer Unternehmen versteht, können die hier geschilderten Entwicklungen im Beratungsbereich nicht ohne Reaktion bleiben, da es sonst zu einem Verdrängungsprozeß betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse durch Beratungskonzeptionen kommt, wie sie hier beispielhaft analysiert wurden.¹⁾ Daß es trotz der betriebswirtschaftlichen Mängel in den letzten Jahren zum sprunghaften Ansteigen der Berater und Beratungen bei kleinen Unternehmen gekommen ist, kann darauf zurückgeführt werden, daß es in einem Verdrängungsprozeß (wie bereits Stegmüller allgemein gezeigt hat) primär nicht auf "Argumente" (hier Beratungskonzeptionen) ankommt, sondern auf

"... Bekehrungserlebnisse, Überredungen und Propaganda ...".²⁾

Die jeweils geltenden Richtlinien zur Förderung der Beratungen bei kleinen Unternehmen haben hier sicherlich noch die "Propaganda" (bzw. Akquisition) der Berater unterstützt. Wenn also ein direkter Transfer von betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen über Berater zu den kleinen

1) Vgl. zur Frage der BWL als Führungslehre Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 144 f.

2) Stegmüller, W. (1979), S. 44.

Unternehmen in der Bundesrepublik im Gegensatz zu den USA von staatlicher Seite nicht gefördert wird, so bleibt der Wissenschaft als Ausweg nur der indirekte Weg über eine Kooperation mit Beratern und kleinen Unternehmen, will sie weiterhin für sich in Anspruch nehmen, zu einer "'Verbesserung' der Führung" beitragen zu wollen.¹⁾

Erste erfolgversprechende, robuste Schritte wurden in dieser Richtung am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Unternehmensplanung der Universität Bamberg unternommen. Neben der bereits angesprochenen Entwicklung spezieller Konzeptionen (z.B. im Finanzplanungsbereich) konnte in Seminaren festgestellt werden, daß auch z.T. Studenten, nach entsprechender Ausbildung und unter angemessener Anleitung sowie bei Zurverfügungstellung von Datenmaterial aus der Praxis kleiner Unternehmen, Beratungskonzeptionen entwerfen können, die den in dieser Arbeit untersuchten zumindest gleichwertig, wenn nicht in Teilen (z.B. bei der Analyse von Jahresabschlüssen) sogar überlegen waren. Trotz all dieser Ansätze sollte nicht übersehen werden (was übrigens auch für die hier vom Autor vorgelegte Arbeit gilt):

"... nothing will ever be perfect in the uncertain world of consultation ...".²⁾

1) Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), S. 144.

2) Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), S. 258.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. und Speck, P. (1983), Prüfende und beratende Berufe als Sprungbrett für das Management, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1983, 35, 5, S. 377-401
- Adams, A.H. und Walbank, W.M. (1983), New Products-Strategies and Risks for Smaller Firms, in: International Journal of Operations and Production Management 1983, 3, 2, S. 33-36
- Altenhenne, P. (1973), Freiberufliche Unternehmensberater mit stärkerer Repräsentanz, in: Rationalisierung 1973, 24, 7-8, S. 236
- Anderson, P.F. (1983), Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method, in: Journal of Marketing 1983, 47, 4 (Fall), S.18-31
- Aschfalk, B., Hellfors, S. und Marettek, A. (Hrsg., 1976), Unternehmensprüfung und -beratung (Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernhard Hartmann), Freiburg i. Br. 1976
- Bachmann, H.-E. (1983), Finanzierungsverhältnisse im Handwerk - Ermittlung des Finanzgebarens der Unternehmen im Handwerk, in: Deutsches Handwerksblatt 1983, 35, 8, S. 264-266
- Baldegger, U. (1978), Buchbesprechung: Szyperski, N. und Nathusius, K., Probleme der Unternehmensgründungen, in: Internationales Gewerbearchiv 1978, 26, S. 61/62
- Bamberger, I. (1982), Portfolio Analysis for the Small Firm, in: Long Range Planning 1982, 15, 6, S. 49-57
- und Merdij, M. (1981), Marktattraktivität und Wettbewerbsposition, in: Internationales Gewerbearchiv 1981, 29, 2, S. 79-93
- Banks, R.H. (1978), Outside Services as a Factor Influencing the Growth of Small Business Firms, Diss. Bath 1978
- Baumbach, C.M. (1983), Basic Small Business Management, Englewood Cliffs, N.J. 1983

Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (Hrsg., 1982), Rundschreiben vom 6.4.1982, Nr. 2, München 1982

-- (Hrsg., 1983), Geschäftsbericht 1982, München 1983

-- (Hrsg., 1984), Bayerische Finanzierungshilfen für den gewerblichen Mittelstand, Faltblatt, Stand 12/84, München 1984

BBE (Hrsg., 1984), "Unternehmensberater EDV" - Stellenanzeige der BBE-Bayern, in: Süddeutsche Zeitung vom 22./23.9.1984, Nr. 220, S. 81

Beaumont, P.B. (1983), Consultants, Lawyers and Industrial Relations, in: Management Decision 1983, 21, 2, S. 14-24

Becker, H.P. (1982), Gründungsprobleme und die Förderung von Existenzgründungen - Ergebnisse einer Befragung in Baden-Württemberg, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1982, 34, 6, S. 510-523

Beckermann, T. (1980), Das Handwerk in der BRD, Berlin, München 1980

Bell, C.R. und Nadler, L. (Hrsg., 1979), The Client-Consultant Handbook, Houston u.a. 1979

-- (1979 a), Introduction to the Client-Consultant Relationship, in: Bell, C.R. und Nadler, L. (Hrsg., 1979), S. 1-7

-- (1979 b), Client-Consultant Roles, in: Bell, C.R. und Nadler, L. (Hrsg., 1979), S. 39-43

Bendixen, G. (1983), Der Personal-Computer als Hilfsmittel für die Planung, in: Controller Magazin 1983, 5, S. 213 - 217

Berliner Volksbank (Hrsg.), "Der Computer gibt Ihnen Starthilfe", Faltprospekt, Berlin o.S., o.J.

- Berry, J. (1983), Book Review - "In Search of Excellence", by Thomas J. Peters and Robert J. Waterman, Jr., New York 1982, in: Human Resource Management 1983, 22, 3 (Fall), S. 329-333
- Berschin, H.H. (1980), Kennzahlen für die betriebliche Praxis, Wiesbaden 1980
- Bibliographisches Institut (Hrsg., 1974), Meyers Handbuch über die Wirtschaft, 3. Aufl., Mannheim, Wien, Zürich 1974
- Bidlingmaier, J. (1973), Marketing, Bd. 1 + 2 (Rororo Studium, Nr. 32 + 33), Hamburg 1973
- Bieg, H. (1983), Finanzierungsregeln, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1983, 12, 10, S. 491-496
- Bilsdorfer, P. (1985), Neue Einteilung der Betriebe in Größenklassen, in: Lexikon des Steuer- und Wirtschaftsrechts, Gruppe 17, Seite 53/54 (Heft Nr. 2 vom 7.2.1985), Losebl. München 1982 ff
- Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1976), Consultation, Reading (Mass.) 1976
- Blattmann, R. (1981), Zukunftsproblem ersten Ranges: Die Finanzierung der mittleren Unternehmung, in: Management-Zeitschrift Industrielle Organisation 1981, 50, 11, S. 533-536
- Boardman, C.M., Bartley, J.W. und Ratliff, R.L. (1981), Small Business Growth Characteristics, in: American Journal of Small Business 1981, 5, 3 (Jan.-Mar.), S. 33-43
- Bocker, H.J. (1983), Misserfolg und Erfolg in Klein- und Mittelbetrieben - Eine vergleichende Studie in verschiedenen Ländern, in: Internationales Gewerbearchiv 1983, 31, 3. S. 187 - 196

- Brauchlin, E. und Siegwart, H. (1983), Anforderungen an die Führung in Klein- und Mittelbetrieben heute, in: Internationales Gewerbearchiv 1983, 31, 2, S. 85-94
- Brill, K. (1985), Das sanfte Klappern des Handwerks, in: Süddeutsche Zeitung vom 1.2.1985, Nr. 27, S. 3
- Bruckman, J.C. und Iman, S. (1980), Consulting With Small Business: A Process Model, in: Journal of Small Business Management 1980, 18, 2 (April), S. 41-47
- Bruhn, M. (1978), Das soziale Bewußtsein von Konsumenten (Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 11), Wiesbaden 1978
- Brunner, M. und Kunz, R. (1982), Integriertes System der Kosten-, Erlös- und Finanzrechnung für mittelständische Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1982, 34, 2, S. 177-197
- Bryant, J.W. (Hrsg., 1982), Financial Modelling in Corporate Management, Chichester, New York 1982
- Buchholz, P. (1983), Grundsatzüberlegungen auf dem Weg zur Bank von morgen, in: Geldinstitute 1983, 1, S. 105-110
- Bundeskreditgarantiegemeinschaft des Handwerks GmbH (Hrsg., 1984), Geschäftsbericht 1983, Bonn 1984
- Bundesminister (1984), Schreiben des Bundesministers für Wirtschaft an den Autor vom 4.1.1984
- (1985), Schreiben des Bundesministers für Wirtschaft an den Autor vom 20.3.1985
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg., 1982), BMWi-Dokumentation Nr. 256: Bericht über Gewerbeförderungsmaßnahmen des Bundes in den Jahren 1980/81, Bonn Sept. 1982

Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg., 1984), Broschüre - "Erfolgreicher durch Beratung", ergänzte Fassung, Bonn 1984

Burgard, H. (1983), Empirische Bilanzforschung in der Praxis, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1983, 35, 4, S. 303-320

Buschbeck, M. (1982), "Wissenschaft und Wahrheit" - Wenn selbst Naturgesetze irren; ein Professorengespräch in München, in: Süddeutsche Zeitung vom 22.6.1984, Nr. 139, S. 29

Bussiek, J. (1983), Ziele und Strategien in Klein- und Mittelbetrieben - Eine kritische Situationsanalyse, in: Internationales Gewerbearchiv 1983, 31, 2, S. 73-84

Carnap, G. (1960), Gesichtspunkte für die Auswahl von außerbetrieblichen Beratern, in: Zeitschrift für Organisation 1960, 30, 2 (März/April), S. 50-53

Chaganti, R. und Chaganti, R. (1983), A Profile of Profitable and Not-so-profitable Small Businesses, in: Journal of Small Management 1983, 21, 3, S. 43-51

Chmielewicz, K. (1984), Forschungsschwerpunkte und Forschungsdefizite in der deutschen Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1984, 36, 2, S. 148-157

Churchill, N.C. und Lewis, V.L. (1983), The Five Stages of Small Business Growth, in: Harvard Business Review 1983, 61, 3, S. 30-50

Clauß, G. und Ebner, H. (1977), Grundlagen der Statistik, 2. Aufl., Thun und Frankfurt/Main 1977

Cohn, T. und Lindberg, R.A. (1972), How Management is Different in Small Companies, New York 1972

- Cooley, P.L. und Edwards, C.E. (1983), Financial Objectives of Small Firms, in: American Journal of Small Business 1983, 8, 1 (Jul.-Sept.), S.27-31
- Cooper, A.C. (1981), Strategic Management: New Ventures and Small Business, in: Long Range Planning 1981, 14, 5, S. 39-45
- Coussins, S. (1981), Computer Selection in the Small Business, in: Management Decision 1981, 19, 7, S. 5-8
- Cummings, W.H. und Venkatesan, M. (1976), Cognitive Dissonance and Consumer Behavior: A Review of the Evidence, in: Journal of Marketing Research 1976, 13, August, S. 303-308
- Cuny, R.H. und Haberstroh, D. (1984), Insolvenzen - Verzerrungen im statistischen Abbild, in: Wirtschaftsdienst 1984, 64, 1, S. 42-45
- Dahl, E. (1967), Die Unternehmensberatung - eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratener Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland (Kölner Beiträge zur Sozialforschung und angewandter Soziologie, Bd. 4), Meisenheim am Glan 1967
- DATEV (Hrsg., 1983), "Wir nutzen erfolgreich die Informationstechniken" - Anzeige der Datev, in: Süddeutsche Zeitung vom 16.9.1983, Nr. 213, S. 30
- David, H. (1983), How to Get the Most Out of a Consultant in: Nation's Business 1983, 71, 6, S. 46/47
- Davidson, F. (1972), Management Consultants, London 1972
- Demetriou, E.M. (1982), The Theory and Practise of Management Consultancy Services, London 1982

Deutsches Handwerks- Institut (Hrsg., 1982), Betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Existenzgründung im Handwerk (Handwerkswirtschaftliche Reihe Nr. 98), München 1982

Dickertmann, D. (1980), Öffentliche Finanzierungshilfen: Darlehen, Schuldendiensthilfen und Bürgschaften als Instrumente des finanzwirtschaftlichen Interventionismus (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 47), Baden-Baden 1980

Dickinson, R. (1981), Business Failure Rate, in: American Journal of Small Business 1981, 6, 2 (Oct.-Dec.), S. 17-25

Dickson, J.W. (1982), Attribution Process of the Organisation Development Consultant - Correct Practice or Manipulation?, in: Personnel Review 1982, 11, 1, S. 15-19

Dietrich, A.I. (1983), Titelstory Consulting: Denker & Macher GmbH & Co. KG, in: Computer Magazin 1983, 13, Sept., S. 20-28

Dobson, J.T. (1962), The Possibilities and Limitations of Management Consulting, Diss. University of Florida, Tampa 1962

Dologite, D.G. (1981), Using Small Computers For More Effective Business Management, in: American Journal of Small Business 1981, 5, 4 (Spring), S. 36-47

Dunstberger, H. (1982), Vom überflüssigen OE-Berater - Beratung und Selbstbetrug, in: Congena Texte 1982, 13, 1 (Febr.), S. 29-32

Eichhorn, H. (1982), Unternehmensberatung und Teilzeitmanagement, in: Pfohl, H.C. (Hrsg., 1982), S. 295-321

Eickhof, N. (Hrsg., 1983), Energieversorgung - Analysen, Konzepte und Probleme (Erfolgreiche Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Bd. 6), Bamberg 1983

- Elbert, D.J., Anderson, D.G. und Floyd, J.R. (1983), SCORE/ACE Volunteers and SBI Programs: An Evaluation of Support Potential, in: Journal of Small Business Management 1983, 21, 2 (April), S.38-44
- Endress, R. (1979), Insolvenzgefahren in Klein- und Mittelbetrieben - Ursachen und Abwehr, in: Rationalisierung 1979, 30, 10, S.243, 244, 253
- Eschbach, T.H. (1984), Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die Unternehmensberatung: eine soziologische Analyse (Europäische Hochschulschriften: Reihe 22, Soziologie, Bd. 85), Frankfurt/Main u.a. 1984
- Evans, S. (1982), The Content and Process of Management Consultancy Services, London 1982
- Fatzinger, G.B. (1982), Federal Small Business Assistance: Review and Preview, in: Journal of Small Business Management 1982, 20, 1 (Jan.), S. 38-43
- Fertuck, L. (1982), Survey of Small Business Lending Practices, in: Journal of Small Business Management 1982, 20, 4 (Oct.), S.32-41
- Fidrich, K. (1973), Die Förderung des Beratungswesens in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Rationalisierung 1973, 24, 7-8, S. 203-205
- Fischer, J.H. (1981), Computerunterstützte Analyse der Kreditwürdigkeit auf Basis der Mustererkennung (Betriebswirtschaftliche Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 23: Kreditwesen), Düsseldorf 1981
- Fleißner, K. (1983), Stellung des Handwerks am Markt, unveröffentlichtes Manuskript, München 1983
- Ford, C.H. (1979), Developing a Successful Client-Consultant Relationship, in: Bell, C.R. und Nadler, L. (Hrsg., 1979), S. 8-21

- Forstmoser, P. (1982), Der Generationenwechsel - Erfahrungen aus der Praxis, in: Forstmoser, P. (Hrsg., 1982), S.111-123
- (Hrsg., 1982), Der Generationenwechsel im Familienunternehmen (Schweizer Schriften zum Handels-und Wirtschaftsrecht, Bd. 67), Zürich 1982
- Fox, H.W. (1982), Quasi Boards: Useful Small Business Confidants, in: Harvard Business Review 1982, 60, 1, S. 158-165
- Frankenhuis, J.P. (1977), How to Get a Good Consultant: in: Harvard Business Review 1977, 55, 6 (Nov.-Dec.), S. 133-139
- Franklin, S.G. und Goodwin, J.S. (1983), Problems of Small Business and Sources of Assistance: A Survey, in: Journal of Small Business Management 1983, 21, 2 (April), S. 5-12
- Frey, G. (1981), Anmerkungen zum Forschungsprozeß, in: Zeitschrift für Wissenschaftsforschung 1981, 2, 2 (Nov.), S. 565-573
- Friedrichs, J. (1984), Methoden der empirischen Sozialforschung (WV-Studium, Bd. 28), 12. Aufl., Opladen 1984
- Fry, F.L. (1980), Affirmative Action - How It Affects Small Business, in: American Journal of Business 1980, 5, 2 (Oct.-Dec.), S. 23-29
- Gabele, E. (1981 a), Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen (Reihe Empirische Theorie der Unternehmung, Bd. 13), Tübingen 1981
- (1981 b), Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: Rühli, E. und Thommen, J.-P. (Hrsg., 1981), S. 45-61
- (1982), Werthaltungen von Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv 1982, 30, 3, S. 140-156

- (Hrsg., 1983), Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen, Teil I: Märkte - Mitarbeiter - Management und II: Finanzen - Steuern - EDV (Erfolgreiche Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Bd. 2 und 3), Bamberg 1983
- (1984), Für Mittel- und Kleinunternehmen: Liquiditätsplanung hilft überleben - Attraktive Lösung mit dem IBM Personal-Computer, in: Management-Zeitschrift Industrielle Organisation 1984, 53, 7/8, S. 339-342
- Gabele, E. und Hirsch, I. (1983), Strategische Planung in der Energiewirtschaft, in: Eickhof, N. (Hrsg., 1983), S. 165-193
- und Knief, P. (1985), Finanzplanung, Köln 1985
- Liebel, W. und Oechsler, W.A. (Hrsg., 1982), Führungsgrundsätze und Führungsmodelle (Erfolgreiche Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Bd. 1), Bamberg 1982
- Gälweiler, A. (1980), Zum Stand der Unternehmensplanung heute, in: Rationalisierung 1980, 31, 2, S. 31-36
- Gale, B.T. und Branch, B. (1981), Cash Flow Analysis: More Important Than Ever, in: Harvard Business Review 1981, 59, 4 (Jul./Aug.), S. 131-136
- Galtung, J. (1978), Methodologie und Ideologie - Aufsätze zur Methodologie, Bd. 1, Frankfurt/Main 1978
- Ganesh, S.R. (1971), Choosing an OD Consultant - Five Revealing Questions, in: Business Horizons 1971, 14, 5 (Oct.), S. 49-55
- Gantzel, K.J. (1962), Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung (Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 4), Köln und Opladen 1962
- Gemm, K. (1979), Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensberatung durch Sparkassen, in: Sparkasse 1979, 96, 7, S. 246-254

- Gertoberens, K. (1984), Magie und Enttäuschung der Innovation, in: Süddeutsche Zeitung vom 11.12.1984, Nr. 286, S. 21
- Goetzke, W. und Knief, P. (1982), Externes Controlling - Ein Ansatz für die Existenzsicherung mittelständischer Betriebe, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1982, 34, 5, S.408-426
- Golby, C.W. und Johns, G. (1971), Attitude and Motivation (Committee of Inquiry on Small Firms Research Report No. 7), London 1971
- Goldbeck, K. (Hrsg., 1984), Handbuch der Wirtschaftsberatung, Loseblattsammlung, München 1984
- Gottschall, D. (1977), Konkurs und Charakter - Unbelehrbar bis zur Pleite, in: Manager Magazin 1977, 3, S. 62-67
- Greif, G. (1980), Staatliche Hilfen für Unternehmensgründungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1980, 32, 4 (Juli), S. 343-353
- Greiner, L.E. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review 1972, 50, July-Aug., S. 37-46
- und Metzger, R.O. (1983), Consulting to Management, Englewood Cliff, N.J. 1983
- Greissinger, H.F. (1982), Sinkende Eigenkapitalquote - Risiko mittelständischer Unternehmen, in: Rationalisierung 1982, 33, 10, S. 199-201
- Grenzebach, R. (1982), Firmensicherung durch neue Technologien - ohne Kooperation geht es oft nicht. Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Beratungsinstitutionen bei der Einführung technischer Neuerungen in einem mittelgroßen Betrieb, in: Sparkasse 1982, 99, 7, S. 310/311

- Gress, W. et al. (1982), Die Handwerkerfibel, 22. Aufl., Bad Wöris-
hofen 1982
- Gross, H. (1983), Grundsatzfragen sozialwissenschaftlicher Theorie-
bildung, in: Zeitschrift für allgemeine Wissenschaftstheorie
1983, 14, 1, S. 1-14
- Gross, W. (1983), Liquiditätsplanung und Cash-Management im Klein-
und Mittelbetrieb, in: Management-Zeitschrift Industrielle Or-
ganisation 1983, 52, 2, S. 80-82
- Grothgar, V.K.E. (1982), Insolvenzen und kein Ende, in: Sparkasse
1982, 99, 12, S. 488-491
- Grundsätze (1974), Grundsätze und Förderrichtlinien des Bundesmini-
sters für Wirtschaft für das Beratungs- und Informationswesen
im Handwerk vom 2.1.1974 (abgedruckt im Bundesanzeiger Nr. 67/
1974 vom 5.4.1974), Bonn 1974
- Guilino, E. und Ophoff, R. (1983), Unternehmenssanierung durch Ko-
operation von Unternehmer, Bank und Unternehmensberater, in:
Die Bank 1983, 6, S. 257-259
- Hai, D.M. (1983), Comparisons of Personality Dimensions in Managers:
Is There A Management Aptitude?, in: Akron Business and Econo-
mic Review 1983, 14, 1 (Spring), S. 31-36
- Hambrick, D.C. (1983), Some Tests of the Effectiveness and Function-
al Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, in: Academy
of Management Journal 1983, 26, 1, S. 5-26
- Hamer, E. (1983), Ein vernachlässigter Bereich: Unternehmensführung
in mittelständischen Unternehmen, in: Management heute 1983,
25, 5, S. 9/10

- Hammerschmidt, J. (1964), Die unabhängige Wirtschaftsberatung in Deutschland - Stand und Ausbaumöglichkeiten unter besonderer Berücksichtigung ausländischer Erfahrungen, Diss. Erlangen 1964
- Handwerk (1983): Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg., 1983), Handwerk 1982, Bonn 1983
- Harper, M. (1976), Consultancy for Small Businesses - The Concept Training the Consultants, London 1976
- Hartmann, H. (1979), 20 Jahre Beratungsförderung durch das RKW, in: Rationalisierung 1979, 30, 6, S. 137/138
- Hasenkamp, H. (1981), Kreditwürdigkeitsanalyse im Konsum- und Privatkreditgeschäft, in: Hauschildt et al. (Hrsg., 1981), S. 74-79
- Hauschildt, J. (1981 a), Die Zielkonzeption im Rahmen der bankbetrieblichen Geschäftspolitik, in: Hauschildt, J. et al. (Hrsg., 1981), S. 3-18
- (1981 b), Kreditwürdigkeitsanalyse im Firmenkundengeschäft, in: Hauschildt, J. et al. (Hrsg., 1981), S. 80-100
- et al. (Hrsg., 1981), Geschäftspolitik der Banken (Bank- und Börsenwesen, Bd. 2), München 1981
- Sachs, G. und Witte, E. (1981), Finanzplanung und Finanzkontrolle; Disposition, Organisation, München 1981
- Hausmann, H. (1979), Zur Existenzgründung und -sicherung mittlerer und kleiner Unternehmen, in: Rationalisierung 1979, 30, 10, S. 238/239
- Hedderich, R. (1983), Kritische Anmerkungen zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre des Handels aus der Sicht der Unternehmensberatung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1983, 53, 7, S. 684-685

Heinen, E. (1980), Handelsbilanzen, 9. Aufl., Wiesbaden 1980

Hellfors, S. (1976), Atypische Aktivitäten der Beratung in kleineren Unternehmen, in: Aschfalk, B., Hellfors, S. und Marettek, A. (Hrsg., 1976), S. 249-256

Henzel, H. (1975), Angriff auf ein Tabu (Betriebsanalyse Kostenrechnung I), in: Manager Magazin 1975, 4, S. 44-50

Dr.-Kurt-Herberts-Stiftung zur Förderung von Forschung und Lehre der Wirtschafts- und Sozialpädagogik e.V. Köln (Hrsg., 1968), Jahrbuch für Wirtschafts- und Sozialpädagogik 1968, Heidelberg 1968

Hielscher, U., Dorn, G. und Lampe, G. (1982), Investitionsfinanzierung mittelständischer Unternehmen: Problemsituation und Lösungsansätze (Sammlung Poeschel P 110), Stuttgart 1982

Higdon, H. (1971), Unternehmensberater - "Medizin Männer der Wirtschaft", Düsseldorf und Wien 1971

Hinterhuber, H.H. (1977), Strategische Unternehmensführung, Berlin, New York 1977

Hollai, S.G. (1961), Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensberatung, Diss. Winterthur 1961

Holland, J. (1982), A Model Development and Evolution Strategy: A Case Study, in: Bryant, J.W. (Hrsg., 1982), S. 401-424

Hooven, E. v. (1983), Marktforschung - ein unentbehrliches Instrument der Banken, in: Marktforschung 1983, 27, 2, S. 39-42

Horváth, P. (1983), Der Einsatz von Kennzahlen im Rahmen des Controlling, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1983, 12, 7, S. 349-356

Hruschka, E. (1968), Der Betriebsvergleich als Grundlage der betriebswirtschaftlichen Beratung von gewerblichen Unternehmen, in: Karl-Rössle-Vereinigung (Hrsg., 1968), S. 183-200

-- (1976), Wettbewerbschancen für Klein- und Mittelbetriebe - Ein Katalog betriebswirtschaftlicher Förderungsmaßnahmen, Stuttgart 1976

Hunt, S.D. (1976), The Nature and Scope of Marketing, in: Journal of Marketing 1976, 40, July, S. 17-28

Hurter, A.P. und Rubenstein, A.H. (1978), Market Penetration by New Innovations: The Technological Literature, in: Technological Forecasting and Social Change 1978, 11, S. 197-221

Hypo-Bank AG (Hrsg., 1983), "Das aktuelle Thema: Liquiditätsplanung" - Anzeige der Hypo-Bank AG, in: Süddeutsche Zeitung vom 15./16.11.1983, Nr. 263, S. 59

Ibielski, D. (1973), Der RKW-Beratungsdienst, in: Rationalisierung 1973, 24, 7/8, S. 211-213

-- (1979), Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Rationalisierung 1979, 30, 6, S. 135

-- (Hrsg., 1980), Chancen für kleinere und mittlere Unternehmen in den achtziger Jahren (Zusammenfassender Bericht über das 6. Internationale Symposium on Small Business, Berlin, 29. - 31.10.1979), Stuttgart 1980

-- und Sebode, G. (Hrsg., 1984), Handbuch der Unternehmensberatung, Loseblattsammlung, Berlin et al. Stand 1984

Industrie- und Handelskammer zu Koblenz (Hrsg., 1977), Zum Rechnen zu klein? Die Anwendung betriebswirtschaftlicher Verfahren in Klein- und Mittelbetrieben, Koblenz 1977

- Institut für Bürowirtschaft e.V. (Hrsg., 1984), Chancen und Wege des deutschen Bürofachhandels in den nächsten Jahren, 2 Bde., Köln 1984
- Jay, A. (1977), Rate Yourself as a Client, in: Harvard Business Review 1977, 55, 4 (Jul./Aug.), S. 84-92
- Jehle, E. (1976), Wissenschaftstheoretische Grundfragen betriebswirtschaftlicher Politikberatung, in: Ulrich, H. (Hrsg., 1976), S. 171-193
- Johnston, J. (1963), The Productivity of Management Consultants, in: Journal of the Royal Statistical Society 1963, 126, Series A (General), Part 2, S. 237-249
- Jünger, G. (1983), Leserbrief "Unbürokratische Hilfen bei Existenzgründungen", in: Süddeutsche Zeitung vom 18.2.1983, Nr. 40, S. 9
- Käser, W. (1983), Wie überwinden wir aktuelle Liquiditätsengpässe?, in: Management Zeitschrift Industrielle Organisation 1983, 52, 4, S. 143-145
- Kakabadse, A.P. (1983), How to Use Consultants, in: International Journal of Manpower 1983, 4, 1, S. 3-20
- Kamp, E.M. und May, E. (1981), Kleine und mittlere Unternehmen im Forschungs- und Entwicklungsprozeß, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1981, 51, 4, S. 347-369
- Karl-Rössle-Vereinigung (Hrsg., 1968), Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen - Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr.Dr.hc. Karl Friedrich Rössle, Stuttgart 1968
- Kayser, G. und Preisenberger, M. (1983), Unternehmenssanierung und Jahresabschluß - Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1983, 53, 10, S. 951-969

- Keill, E. (1980), Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland: eine statistische Untersuchung zu unternehmenspolit. Einfluß, Interessenkonflikten im Betrieb und Legitimation von Unternehmensberatern in deren Meinungsfeld (Bochumer wirtschaftswissenschaftliche Studien, Nr. 68), Diss. Bochum 1980
- Kelley, R.E. (1981), Consulting, New York 1981
- Kemmettmüller, W. (1981), Zur Problematik der Anforderungsprofile der Unternehmensführung in gewerblichen Klein- und Mittelbetrieben, in: Kemmettmüller, W. und Sertl, W. (Hrsg., 1981), S. 121-130
- (1982), Krisenmanagement in Klein- und Mittelbetrieben, in: Internationales Gewerbearchiv 1982, 30, 4, S. 205-211
- und Sertl, W. (Hrsg., 1981), Klein- und Mittelbetriebe - Chancen, Probleme, Lösungen, Wien 1981
- Kennedy, A.A. (1979), One 'Perspective' on the Consulting Process (or, Does Anyone Know What's Going on out There), in: Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal, 1979, Summer, S. 18-22
- Kennedy, J., Loutzenhiser, J. und Chaney, J. (1979), Problems of Small Business Firms: An Analysis of the SBI Consulting Program, in: Journal of Small Business Management 1979, 17, 1, S. 7-14
- Khan, R.M. und Rocha, J.R. (1982), Recurring Managerial Problems In Small Business, in: American Journal of Small Business 1982, 7, 1, (Jul.-Sept.), S. 50-58
- Kienbaum, G. und Meissner, D. (1979), Zur Problematik des Effizienznachweises von Beratung - Ansätze im Beratungsprozeß, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1979, 31, 2, S. 109-116

-- und Steffens, S. (1983), Die Arbeit in der Unternehmensberatung als Sprungbrett für das Management, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1983, 35, 5, S. 413-420

Kilger, W. (1980), Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung im Klein- und Mittelbetrieb, Rationalisierung 1980, 31, 2, S. 41-43

Kirsch, W. (1977), Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Zweite, durchgesehene und ergänzte Auflage der Bände I bis III als Gesamtausgabe, Wiesbaden 1977

-- (1983), Stand der strategischen Unternehmensführung in Deutschland, in: Management heute 1983, 25, 10, S. 33/34

-- Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), Reorganisation - Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels (Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Nr. 24), München 1978

-- und Klein, H.K. (1977), Management-Informationssysteme II - Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus? (Urban-Taschenbücher Bd. 516), Stuttgart u.a. 1977

Klandt, H. (1980), Die Person des Unternehmensgründers als Determinante des Gründungserfolgs, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1980, 32, 4 (Juli), S. 321-335

Klein-Blenkers, F. (1978), Mittelständische Betriebe im Felde der Rationalisierung von morgen, in: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg., 1978), S. 131-142

-- (1981), Zur Verbesserung des Informationsstandes mittelständischer Betriebe über leistungssteigernde Maßnahmen (Schriften zur Handelsforschung, Nr. 81), Göttingen 1981

-- (1982), Förderung der Betriebsführung kleiner und mittlerer Unternehmungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1982, 34, 5, S. 393-407

-- und Mortsiefer, H.-J. (1981), Die Versorgung mittelständischer Betriebe mit Informationen über leistungssteigernde Maßnahmen (Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 72), Göttingen 1981

Kleinebeckel, H. (1982), Liquiditätssicherung im Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1982, 34, 6, S. 581-589

Knief, P. (1981), Ansätze zur EDV-gestützten Ermittlung der Kapitaldienst- und ertragsorientierten Verschuldungsgrenze als Instrument der Kreditwürdigkeitsprüfung, in: Datenverarbeitung-Steuer-Wirtschaft-Recht 1981, 10, 10, S. 215-221

König, R(ené) (1973), Die Beobachtung, in: König, R. (Hrsg. 1973), S. 1-65

-- (Hrsg., 1973), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung - erster Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1973

König, R(oland) (1981), Investitionsentscheidungen in Klein- und Mittelbetrieben, in: Internationales Gewerbearchiv 1981, 29, 3, S. 159-167

König, R. (1984), Eine kritische Stellungnahme zur Abgabe von Werturteilen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Wissenschaftsforschung 1984, 2, 3 (Aug.), S. 633-655

Krebs, D. (1980), Unternehmensberatung in der BRD. Eine statistische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Entstehung der Struktur, sowie des Wirtschaftsverständnisses und der Selbsteinschätzung eines betriebswirtschaftlichen Funktionsträgers (Bochumer wirtschaftswissenschaftliche Studien, Nr. 69), Diss. Bochum 1980

Kredit-Garantiegemeinschaft des bayerischen Handwerks GmbH (Hrsg., 1983), Bericht über das Geschäftsjahr 1982, München 1983

- Kreikebaum, H. (1983), Zur Akzeptanz strategischer Planungssysteme, in: Marketing ZFP 1983, 5, 2 (Mai), S. 103-107
- Krentzmann, H. (1981), Successful Management Strategies for Small Business, Englewood Cliffs, N.J. 1981
- Krentzmann, H.C. und Samaras, J.N. (1960), Can Small Businesses Use Consultants?, in: Harvard Business Review 1960, 38, 3 (May/June), S. 126-136
- Kretschmer, H. (1982), Inhalte und Einführung von Unternehmensgrundsätzen, Diss. Bamberg 1982
- Kroeger, C.V. (1974), Managerial Development in the Small Firm, in: California Management Review 1974, 17, 1, S. 41-47
- Krüger, W. (1980), Finanzierungsfragen im Wachstum, in: Ibielski, D. (Hrsg., 1980), S. 59-63
- Kubr, M. (1977), Management Consulting: A Guide to the Profession, Genf 1977
- Küting, K. (1983), Kennzahlensysteme in der betrieblichen Praxis, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1983, 12, 6, S. 291-296
- Kunkel, E., Mink, H. und Widera, E. (1982), Beratungsniveau erkennen durch Schaltertests, in: Sparkasse 1982, 99, 12, S. 494-497
- Kuriloff, A.H. und Hemphill, J.M. (1983), Starting und Managing the Small Business, New York 1983
- Lancaster, G.A. und White, M. (1976), Industrial Diffusion, Adoption and Communication, in: European Journal of Marketing 1976, 10, 5, S. 280-298

Land, N.R. (1975), Too Much Emphasis on Management Assistance?, in:
Journal of Small Business Management 1975, 13, 3 (July), S. 1-5

Landes-Gewerbebeförderungsstelle des Nordrh.-Westf. Handwerks e.V.
(Hrsg.), Betriebsvergleich, Düsseldorf (verschiedene Branchen,
verschiedene Jahre)

Landes-Kreditbank Baden-Württemberg (Hrsg., 1984), LKB-Rundschrei-
ben über die finanzielle Gewerbebeförderung 1/84 vom 15. März
1984, Karlsruhe, Stuttgart 1984

Lastenausgleichsbank (Hrsg., 1983), 33. Jahresbericht, Geschäftsjahr
1982, Bonn 1983

Laub, K. (1973), Neuere Entwicklungen in der betriebswirtschaftli-
chen Beratung der Mittel- und Kleinbetriebe, in: Rationalisie-
rung 1973, 24, 7/8, S. 237-239

-- (1981), Überblick zur institutionellen Small-Business-Forschung
im nationalen und internationalen Bereich, in: Kemmetmüller,
W. und Sertl, W. (Hrsg., 1981), S. 323-330

Lehner, E. (1964), Betriebsberatung im Handel - nur ein einzelwirt-
schaftliches Problem?, in: Triebenstein, O. (Hrsg., 1964), S. 365-
370

-- (1978), Betriebswirtschaftliche Förderung als gesellschaftspo-
litisches Instrument, in: Internationales Gewerbearchiv 1978,
26, 1, S. 1-13

-- (1982), Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre aus der
Sicht der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichti-
gung der Betriebswirtschaftslehre des Handels, in: Zeitschrift
für Betriebswirtschaft 1982, 52, 6, S. 580-597

-- (1983), Lerntransfer im Klein- und Mittelbetrieb - Wie kann das
Umsetzen von Wissen in unternehmerisches Handeln erleichtert
werden?, in: Internationales Gewerbearchiv 1983, 31, 1, S. 1-13

- Leitherer, E. (1978), Betriebliche Marktlehre - Zweiter Teil: Die Aktionsbereiche, Stuttgart 1978
- Leutiger, I. (1979), Entscheidungsorientiertes Cash-flow-management, München 1979
- Lindenau, H.H., Pötsch, H.D. und Trebesch, K. (1980), Unternehmensberatungen in der Bundesrepublik Deutschland, TH Darmstadt 1980
- Lippitt, G.L. (1979), The Trainer's Role as an Internal Consultant, in: Bell, C.R. und Nadler, L. (Hrsg., 1979), S. 56-66
- Lompe, K. (1966), Wissenschaftliche Beratung der Politik, Göttingen 1966
- Lupfer, K. (1974), Der Betriebsvergleich im Gewerbe - Erfahrungen und Schlußfolgerungen, in: Internationales Gewerbearchiv 1974, 22, 1, S. 35-41
- Mangold, W. (1967), Empirische Sozialforschung - Grundlagen und Methoden (Reihe Erziehungswissenschaftliche Studien, Nr. 40), Heidelberg 1967
- Marner, B. (1982), Unternehmensberatung im Dienste der Unternehmensführung - Einschätzungen aus der Sicht der Praxis, Arbeitsbericht aus dem Fachbereich Wirtschaft, Nr. 5, FH Osnabrück 1982
- Matschke, M.J. (1979), Insolvenzprognose aus vergangenheitsorientierten Jahresabschlüssen als Basis von Kreditentscheidungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1979, 31, 5, S. 485-504
- May, E. (1981), Erfolgreiche Existenzgründungen und öffentliche Förderung - Eine vergleichende empirische Analyse geförderter und nichtgeförderter Gründungsunternehmen (Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 81), Göttingen 1981

- May, F.W. (1981), Zur Visualisierung von Finanzstrategien, in: Management heute 1981, 23, 11, S. 22-30
- Mayer, H. und Schneider, H. (1978), Neuere Untersuchungen zur Theorie der Meinungsführerschaft, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1978, 24, 2, S. 128-173
- Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1978), Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5.Aufl., Opladen 1978
- McGivern, C. (1983), Some Facets of the Relationship between Consultants and Clients in Organizations, in: Journal of Management Studies 1983, 20, 3, S. 367-386
- McGivern, C.K. und Fineman, S. (1983), Research and Consultancy: Towards a Conceptual Synthesis, in: Journal of Management Studies 1983, 20, 4, S. 425-439
- McKenna, J.F. und Oritt, P.L. (1981), Growth Planning for Small Business, in: American Journal of Small Business 1981, 5, 4 (April-June), S. 19-29
- Mechler, H. (1974), Der Unternehmensberater - Partner auf Zeit, München 1974
- Meiners, R.E. und Van Fleet, D.D. (1983), A Review of State Legislation for Small Business, in: Akron Business and Economic Review 1983, 14, 1 (Spring), S. 22-26
- Miles, R.E. und Snow, C.C. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, New York u.a. 1978
- Moldenhauer, C.A. (1982), How to Sell Consulting Services, in: Journal of Small Business Management 1982, 20, 2 (April), S. 25-27

Moon, G.C. (1977), Die Beratung von Klein- und Mittelbetrieben durch Studierende - Das Spezialprogramm des Small Business Institute in den USA, in: Internationales Gewerbearchiv 1977, 25, 4, S. 229-235

Moore, G.L. (1984), The Politics of Management Consulting, New York 1984

Moore, J.O. (1981), A Study of Management Consulting Services and the Decision Factors Used by Financial Executives in their Retention, Diss. University of Houston 1981

Mortsiefer, H.-J. (1980), Zur Notwendigkeit eines kombinierten Einsatzes von Förderungsmaßnahmen in mittelständischen Industriebetrieben - Ergebnisse einer Analyse von Angebot, Inanspruchnahme und Wirksamkeit von Förderungsmaßnahmen (Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 58), Göttingen 1980

-- (1981), Der Einsatz eines Förderungs-Mix zur Leistungssteigerung mittelständischer Betriebe - Dargestellt am Beispiel der Industrie (Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 84), Göttingen 1981

-- (1982), Insolvenzzursachen und Insolvenzprophylaxe in mittelständischen Betrieben - Ergebnisse empirischer Analysen, in: Internationales Gewerbearchiv 1982, 30, 1, S. 1-16

Müller, H. (1983), Angebot für die Zukunft - Aufgaben des RKW - Erfahrungen aus 40.000 Beratungen, in: Wirtschaft und Produktivität 1983, 34, 7, S. 3

Nagel, A. (1981), Strategy Formulation for the Smaller Firm - A Practical Approach, in: Long Range Planning 1981, 14, 4 (Aug.), S. 115-120

Nathusius, K. (1979), Unternehmensgründung als Beratungsgegenstand, in: Rationalisierung 1979, 30, 6, S. 155-157

- (1980), Gründungsplanung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1980, 32, 4 (Juli), S. 336-342

- Oechsler, W.A. (1982), Ergebnisse führungstheoretischer Ansätze und Anwendungsmöglichkeiten von Führungsmodellen, in: Gabele, E. et al. (Hrsg., 1982), S. 35-66

- und Wagner, B. (1976), Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre - Zur theoretischen und praktischen Relevanz von Konflikten im Rahmen einer problemorientierten BWL, in: Ulrich, H. (Hrsg., 1976), S. 93-105

- Oelschläger, K. (1971), Das Finanzierungsverhalten in der Klein- und Mittelindustrie - Eine empirische Analyse (Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 50), Köln 1971

- Schöber, P. und Tiepelmann, K. (1969), Das Finanzierungsverhalten der westdeutschen Handwerker - Eine empirische Analyse (Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 38), Köln und Opladen 1969

- o.V. Aktive Krisenbewältigung durch Maßnahmen der Handwerksbetriebe, in: Deutsche Handwerkszeitung vom 15.4.1983, Nr. 7, S. 2

- Am Ende Einigkeit - Steuer- und Unternehmensberater diskutieren, in: Wirtschaft und Produktivität 1983, 34, 8, S. 1

- Banken können Risikokapital nur vermitteln, in: Süddeutsche Zeitung vom 12./13.11.1983, Nr. 261, S. 35

- Baupleiten führten 1984 zu einem Insolvenz-Rekord, in: Süddeutsche Zeitung vom 13.2.1985, Nr. 37, S. 23

- BDU für Streichung der Beratungsförderung, in: Consulting 1983, 15, 7, S. 4

- Beraten und verkauft: 400 Fälle für den Staatsanwalt, in: Impulse 1980, 10, S. 64-66

- Beratersuche - Auf Gedeih und Verderb, in: Wirtschaftswoche vom 29.4.1983, 37, 18, S. 76-82

- Beraterverträge - Immer an das Ende denken, in: Wirtschaftswoche vom 23.7.1982, 36, 30, S. 66-69
- Beratungsmarkt - Es darf gefeilscht werden, in: Wirtschaftswoche vom 2.9.1983, 37, 36, S. 77, 78
- Beratungsmarkt - Spezialisten auf dem Sprung, in: Wirtschaftswoche vom 23.7.1982, 36, 30, S. 56-60
- Beratungsstil - Gemeinsam im Netz, in: Wirtschaftswoche vom 2.9.1983, 37, 36, S. 72-76
- Betriebspraxis für Studenten, in: Süddeutsche Zeitung vom 5.2.1985, Nr. 30, S. 22
- Betriebsvergleiche als Kontrollinstrument - Sind Sie besser als die Konkurrenz?, in: Impulse 1983, 10, S. 30-35
- Chefs ersticken in Alltagsroutine in: Süddeutsche Zeitung vom 30.4./1.5.1983, Nr. 99, S. 34
- Datenverarbeitung-Konzept für Handwerkskammer - EDV im Haus durch EDV außer Haus, in: Deutsches Handwerksblatt 1983, 35, 6, S. 197-200
- Deutsche Technologieparks - Gründer und Gelehrte, in: Wirtschaftswoche vom 4.11.1983, 37, 45, S. 40-44
- Drang zur Selbständigkeit ist ungebrochen, in: Süddeutsche Zeitung vom 25.7.1984, Nr. 170, S. 21
- Elektronik hilft der Bank auf die Sprünge, in: Süddeutsche Zeitung vom 13.3.1984, Nr. 61, S. 17
- Engere Auslegung der Förderungsfähigkeit von Beratungen durch Institute, in: Consulting 1983, 15, 4 (Mai/Juni), S. 6
- Existenzgründungen - Mehr Masse als Klasse, in: Wirtschaftswoche vom 12.8.1983, 37, 33, S. 39
- Firmen sollen durchsichtiger werden, in: Süddeutsche Zeitung vom 28.3.1985, Nr. 74, S. 28
- Förderprogramme - Papierkrieg mit dem Dschungel, in: Wirtschaftswoche vom 15.4.1983, 37, 16, S. 106-110
- Gründungsboom führt zu neuem Insolvenzrekord, in: Süddeutsche Zeitung vom 4.12.1984, Nr. 280, S. 25

- Gründungskapital - Unerwarteter Ansturm auf die Bonner Kassen, in: Wirtschaftswoche vom 14.10.1983, 37, 42, S. 20/21
- Grundsätze der Existenzgründungsberatung, in: Consulting 1983, 15, 7, S. 5
- Hochschulberatung - Lernprozeß auf beiden Seiten, in: Wirtschaftswoche vom 2.9.1983, 37, 36, S. 86-88
- Immer mehr unseriöse Firmengründungen, in: Süddeutsche Zeitung vom 13.3.1985, 61, S. 28
- Kein Verlaß auf die persönlichen Beziehungen zur Bank - In der Krise wird der Handwerker allein gelassen, in: Impulse 1983, 11, S. 240-246
- Kleincomputer ziehen in die Backstuben ein, in: Süddeutsche Zeitung vom 28.9.1984, Nr. 225, S. 30
- Kleinere Unternehmer im Rechnen schwach, in: Süddeutsche Zeitung vom 16./17.4.1983, Nr. 87, S. 35
- Kooperation - Sträfliche Fehler, in: Wirtschaftswoche vom 29.4.1983, 37, 18, S. 82-89
- Lastenausgleichsbank meldet Neugründungsboom, in: Süddeutsche Zeitung vom 24.2.1983, Nr. 45, S. 28
- Meinungsspiegel (1982), in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1982, 34, 5, S. 457-479
- Nur jeder 20. Jungunternehmer scheitert, in: Süddeutsche Zeitung vom 6.2.1985, Nr. 31, S. 28
- Podiumsdiskussion - Verhältnis zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Kreditinstituten, in: Dielski, D. (Hrsg., 1980), S. 66-68
- Rechenzentren - Fast ein Monopol, in: Wirtschaftswoche 1983, 37, 3, S. 76/77
- Riesenhuber: Flops wird es immer geben, in: Süddeutsche Zeitung vom 22./23.9.1984, Nr. 220, S. 34
- RKW - Es kocht wie in der Ehe, in: Wirtschaftswoche vom 5.3.1982, 36, 10, S. 50-54

- Roland Berger & Partner - Mit Charme und Chuzpe, in: Industrie-
magazin 1983, 8, S. 16-24
- Rührig wie eh und je - Das RKW im Spiegel seines Jahresberich-
tes, in: Consulting 1983, 15, 3, S. 8-12
- Rüstzeug für die 80er Jahre, in: Manager Magazin 1980, 9,
S. 43-52
- Schimmelpfeng rechnet 1984 mit neuem Pleite-Rekord, in: Süd-
deutsche Zeitung vom 29.10.1984, Nr. 251, S. 21
- Spezialisten und Scharlatane - Beratungswesen und Beratungsun-
wesen in Deutschland in: Junge Wirtschaft 1979, 27, 4, S. 8-18
- Staatskredite an Sicherheiten gescheitert - Existenzgründer im
Teufelskreis, in: Impulse 1983, 10, S. 251/252
- Starthilfe für Existenzgründungen in Oberfranken, in: Süddeut-
sche Zeitung vom 11.4.1984, Nr. 86, S. 26
- Stimmungsbarometer der Unternehmer - Aus dem Jahresbericht der
Interfinanz GmbH, in: Süddeutsche Zeitung vom 6.12.1983, Nr.
280, S. 28
- Techniker sind die Topmanager von morgen, in: Süddeutsche Zei-
tung vom 19.10.1984, Nr. 243, S. 31
- Technologieberatung - Auf neue Pfade gelenkt, in: Wirtschafts-
woche vom 1.10.1982, 40, 36, S. 58-66
- Uni kooperiert mit Wirtschaft, in: Süddeutsche Zeitung vom
1.3.1985, Nr. 51, S. 34
- Unternehmensberater in Deutschland - Scharlatane und Firmenret-
ter, in: Impulse 1982, 12, S. 70-77
- Unternehmensberater unter Betrugsverdacht - Der große Griff
in die Staatskasse, in: Impulse 1984, 10, S. 45-51
- Unternehmensberater - Unzufriedene Mittelständler, in: Wirt-
schaftswoche vom 7.10.1983, 37, 41, S. 75
- Unternehmensberatung - Fragebogenanalyse macht externen Berater
entbehrlich, in: Der Aufstieg 1983, 35, 3, S. 29-31

- Unternehmensberatung - Klinik für kleine Firmen, in: Manager Magazin 1975, 4, S. 78/79
- Versicherungskapital für mittelständische Betriebe, in: Süddeutsche Zeitung vom 14.9.1984, Nr. 213, S. 25
- Viele Mängel sind hausgemacht, in: Wirtschaft und Produktivität 1983, 34, 1, S. 1/2
- Viele Pleitemacher fangen neu an, in: Süddeutsche Zeitung vom 10.8.1984, Nr. 184, S. 21
- Was Bankberater ihren Kunden erzählen, in: Geld-Magazin 1982, 12, S. 6-13

Ott, U. (1982), Die Kreditanstalt für Wiederaufbau - Instrumente und Aufgaben eines zentralen Förderinstitutes heute, in: Rationalisierung 1982, 33, 10, S. 197-199

Pastler, F. (1981), Die Funktion der Vollkostenrechnung, in: Kemmettmüller, W. und Sertl. W. (Hrsg., 1981), S. 297-302

Paulin, W.L. (1980), Consulting for Small Business by Students: Experience at Three Universities, Diss. University of Washington 1980

Penrose, E.T. (1966), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1966

Peter, P.J. und Olson, J.C. (1983), Is Science Marketing?, in: Journal of Marketing 1983, 47, Fall, S. 111-125

Peterson, R.A., Kozmetsky, G. und Ridgway, N.M. (1983), Perceived Causes of Small Business Failures: A Research Note, in: American Journal of Small Business 1983, 8, 1 (Jul.-Sept.), S. 15-19

Pfohl, H.C. (Hrsg., 1982), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe (Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 44), Berlin u.a. 1982

- und Kellerwessel, P. (1982), Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg., 1982), S. 9-34
- Poley, W.L. (1983), Führungsregeln für Kleinbetriebe und Unternehmens-Gründer, in: Management heute 1983, 25, 1, S. 5-8
- Porzelt, R. (1981), Aus der Arbeit der DATEV - Wußten Sie schon ...?, in: Datenverarbeitung-Steuer-Wirtschaft-Recht 1981, 10, 11, S. 246/247
- Potthoff, E., Bewertung der Leistungen von RKW-Beratungen - Ergebnisse von Firmeninterviews, o.O., o.J.
- Pottschmidt, G. und Rohr, U. (1974), Verträge des Kaufmanns und Wettbewerbsrecht, 2. Aufl., Bonn 1974
- Pougin, E. (1977), Betriebswirtschaftliche Beratung mittelständischer Kunden - Aufgabe der Sparkassen?, in: Sparkasse 1977, 94, 1, S. 23-28
- Pröbster, N. (1981), Unterstützung der Betriebswirtschaftlichen Auswertungen durch graphische Darstellungen, in: Datenverarbeitung-Steuer-Wirtschaft-Recht 1981, 11, 5, S. 99-104
- Quinn, J.B. (1981), Technological Innovation, Entrepreneurship, and Strategy, in: Sloan Management Review 1981, 21, 1 (Spring), S. 19-30
- Rands, T. und Vause, B. (1982), The Use of Computers in Cash Management for the Small Company, in: Bryant, J.W. (Hrsg., 1982), S. 121-140
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., (Hrsg., 1978), Rationalisierung heute - Veränderungen und Folgerungen, München und Wien 1978
- (Hrsg., 1983), RKW-Beratungsdienst 1982, Eschborn 1983

Raymond, L. und Magnenat-Thalmann, N. (1982), Information Systems in Small Business: Are They Used in Managerial Decisions?, in: American Journal of Small Business 1982, 6, 4 (Apr.-Jun.), S. 20-26

Reineke, W. und Hennecke, J.H. (1982), Die Unternehmensberatung: Profil-Nutzen-Prozeß, Heidelberg 1982

Reske, W., Brandenburg, A. und Mortsiefer, H.-J. (1976), Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe - Eine empirische Analyse (Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 70), Göttingen 1976

Rice, G.H. (1983), Strategic Decision Making in Small Business, in: Journal of General Management 1983, 9, 1 (Autumn), S. 58-65

Richter, M. (1979), Der Einsatz von Beratern in Problemlösungsprozessen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1979, 31, 2, S. 127-143

Richtlinien (1981), Richtlinien des Bundesministers für Wirtschaft über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen und für freiberuflich Tätige vom 12. Dezember 1980, veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 37 a vom 24.2.1981, Beilage 4/81, Bonn 1981

-- (1983), Richtlinien des Bundesministers für Wirtschaft über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen vom 7. Juni 1983, veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 117 a vom 29.6.1983, Beilage 30/83, Bonn 1983

-- (1984 a), Änderung der Richtlinien über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen vom 6. August 1984, veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 15 vom 11.8.1984, Bonn 1984

-- (1984 b), Richtlinien des Bundesministers für Wirtschaft über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen vom 6. Dez. 1984, veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 235 a vom 14.12.1984, Beilage 64 a/84, Bonn 1984

- Ritter, H. (1973), 20 Jahre Betriebsberatung und -information im Einzelhandel durch die BBE-Unternehmensberatung, in: Rationalisierung 1973, 24, 7/8, S. 214/215
- Robinson, R.B. Jr. (1982), The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning, in: Academy of Management Journal 1982, 25, 1, S. 80-93
- und Pearce, J.A. (1984), Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, in: Academy of Management Review 1984, 9, 1, S. 128-137
- Rothwell, R. (1984), The Role of Small Firms in the Emergence of New Technologies, in: Omega 1984, 12, 1, S. 19-29
- Rühli, E. und Thommen, J.-P. (Hrsg., 1981), Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981
- Rüschepöhler, H.J., (1979), Die Beratung durch Hausbanken, ihre Möglichkeiten und Grenzen, in: Rationalisierung 1979, 30, 9, S. 225-229
- Runyon, L.R. (1983), Capital Expenditure Decision Making in Small Firms, in: Journal of Business Research 1983, 11, 3 (Sept.), S. 389-397
- Sahal, D. (1977), The Multidimensional Diffusion of Technology, in: Technological Forecasting and Social Change 1977, 10, S. 277-298
- Sammut, N.J. (1970), A Study of Management Consultant and the Small Firm, Bath 1970
- Samuels, T.W.Jr. (1983), Advice to Business: Stop Listening to Advisors, in: INC 1983, 5, 5, S. 17-18
- Scheuch, E.K. (1973), Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg., 1973), S. 66-190

- Schinkel, S. und Steiner, J. (1980), Auswirkungen der Existenzgründungsprogramme - Erfahrungen der Betriebe in der Praxis (Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 59), Göttingen 1980
- Schmidt, J. (1984), Erfahrungen der Alten als Starthilfe für Junge - Senioren-Team baut Nachwuchs-Unternehmen, in: Kölner Stadt-Anzeiger vom 7.2.1984, Nr. 32, S. 4
- Schmiel, M. (1968), Beratung in der Wirtschaft, in: Dr.-Kurt-Herberts-Stiftung (Hrsg., 1968), S. 143-180
- Schneider, E. (1979), Unternehmensbetreuung - Erfahrungen im Kontakt mit Unternehmen, in: Sparkasse 1979, 96, 3, S. 85-91
- Schott, G. (1969), Unternehmensprobleme, Unternehmensberatung, Stuttgart 1969
- (1981), Kennzahlen - Instrumente der Unternehmensführung, 4. Aufl., Stuttgart, Wiesbaden 1981
- Schumacher, W. und Rehr, N. (1981), Wie liest man einen DATEV-Betriebsvergleich?, in: Datenverarbeitung-Steuer-Wirtschaft- Recht 1981, 10, 1/2, S. 11-15
- Schwarzer, U. (1983), Geschäft mit der Hilflosigkeit, in: Manager Magazin 1983, 13, 9, S. 124-128
- Schweitzer, M. und Küpper, H.-U. (1974), Produktions- und Kostentheorie der Unternehmung (RoRoRo-Studium, Nr. 41), Hamburg 1974
- Seipp, W. (1983), Risikopolitik im Firmenkreditgeschäft - Vortrag vor dem Institut für Betriebswirtschaft der Universität Stuttgart, abgedruckt im Bericht der Abteilung Volkswirtschaft der Commerzbank AG vom 6.5.1983, München 1983

Siewert, W. (1983), Die Firmenkundschaft - eine Marktforschungsaufgabe für das Aktivgeschäft der Sparkassen, in: Marktforschung 1983, 27, 2, S. 45-47

-- und Zweig, G. (1977), Einzel- und gesamtwirtschaftliche Analyse mit Hilfe von Branchenkennziffern, in: Sparkasse 1977, 94, 1, S. 20-22

Silhan, P.A. (1982), Management Accounting Is Research, in: Management Accounting 1982, Sept., S. 38-41

Small Business Administration (Hrsg., 1983), State of Small Business: A Report of the President - Transmitted to the Congress with the Annual Report on Small Business and Competition of the U.S. Small Business Administration, Washington 1983

Smith, N.R. und Miner, J.B. (1983), Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory, in: Strategic Management Journal 1983, 4, S. 325-340

Snyder, C.A., Manz, C.C. und Laforge, R.W. (1983), Self-Management: A Key to Entrepreneurial Survival?, in: American Journal of Small Business 1983, 8, 1 (July-Sept.), S. 20-25

Sonfield, M.C. (1981), Can Students Really Help a Small Business?, in: Journal of Small Business Management 1981, 19, 4, S. 3-9

Sprenger, K.-A., v. Hinten, P. und Steiner, J. (1982), Finanzierungssituation und Finanzierungsverhalten mittelständischer Betriebe (Schriften zur Handelsforschung, Nr. 67; auch als Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 92), Göttingen 1982

Springer, H.-P. (1984), Microcomputergestützte Liquiditätsplanung, Diss. Bamberg 1984

- Stancill, J. McN. (1981 a), Managing Financial Statements - Image and Effect, in: Harvard Business Review 1981, 59, 2 (Mar.-Apr.), S. 180-200
- (1981 b), Realistic Criteria for Judging New Ventures, in: Harvard Business Review 1981, 59, 6 (Nov.-Dec.), S. 60-72
- Star, A.D. und Narayana, C.L. (1983), Do We Really Know the Numbers of Small Business Starts?, in: Journal of Small Business Management 1983, 21, 4 (Oct.), S.44-48
- Stegmüller, W. (1979), Rationale Rekonstruktion von Wissenschaft und ihrem Wandel, Stuttgart 1979
- (1980), Neue Wege der Wissenschaftsphilosophie, Berlin u.a. 1980
- Steiner, J. (1980), Die personelle Führungsstruktur in mittelständischen Betrieben (Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 82), Göttingen 1980
- Steiner, M. (1980), Ertragskraftorientierter Unternehmenskredit und Insolvenzrisiko, Habil. Stuttgart 1980
- Steinhoff, D. (1978), Small Business Management Fundamentals, 2. Aufl., New York u.a. 1978
- Steinmann, H. et al. (1976), Betriebswirtschaftslehre und Praxis - Vorüberlegungen auf der Grundlage der konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie, in: Ulrich, H. (Hrsg., 1976), S. 51-92
- Strahler, W. (1983), Cash-flow ist aussagekräftig - Bilanzanalyse und Bilanzkritik im europäischen Exportgeschäft, in: europa industrie revue 1983, 17, 5/6, S. 51-53
- Sullivan, D.J. und Lane, J.F. (1983), Small Business Management - A Practical Approach, 2. Aufl., Dubuque (Iowa) 1983

Swartz, D. und Lippitt, G. (1979), Evaluating the Consulting Process,
in: Bell, C.R. und Nadler, L. (Hrsg., 1979), S. 215-233

Szyperski, N. (1979), Innovative Unternehmen als Promotoren der
marktwirtschaftlichen Entwicklung, in: Zeitschrift für be-
triebswirtschaftliche Forschung 1979, 31, 7, S. 489-499

-- (1980), Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmens-
gründung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
1980, 32, 4, S. 309-320

-- und Kirschbaum, G. (1980), Planungsinstrumente im Gründungs-
prozeß, in: Datenverarbeitung-Steuer-Wirtschaft-Recht 1980,
9, 7, S. 147-152

-- und Kirschbaum, G. (1981), Unternehmensfluktuation in Nord-
rhein-Westfalen - Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung
von Gründungen und Liquidationen im Zeitraum von 1973-1979
Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 75), Göttingen 1981

-- und Klaile, B. (1982), Dimensionen der Unternehmensberatung
- Hilfen zur Strukturierung und Einordnung von Beratungslei-
stungen (Kurzfassung DBW-Depot 82-4-11), Köln 1982

-- und Klaile, B. (1983), Die Nachfrage nach externer Unterneh-
mensberatung (Kurzfassung DBW-Depot 83-4-11), Köln 1983

-- und Nathusius, K. (1977), Probleme der Unternehmensgründung:
Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Start-
bedingungen, Stuttgart 1977

Täger, U.C. und Uhlmann, L. (1983), Schwachstellen und Verbesse-
rungsmöglichkeiten des Technologietransfers in der Bundesre-
publik Deutschland insbesondere bei kleinen und mittleren Un-
ternehmen - unveröffentlichte Untersuchung des Ifo-Instituts
im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft, München 1983

Tilles, S. (1961), Understanding the Consultant's Role, in: Harvard
Business Review 1961, 39, 6 (Nov.-Dec.), S. 87-99

- Tisdall, P. (1982), *Agents of Change: The Development and Practise of Management Consultancy*, London 1982
- Triebenstein, O. (Hrsg., 1964), *Sozialökonomie in politischer Verantwortung - Festschrift für Joachim Tiburtius*, Berlin 1964
- Trippen, L. (1976), *Die Liquiditätssicherung mittelständischer Unternehmen aus der Sicht eines Kreditinstitutes*, in: *Sparkasse* 1976, 93, 7, S. 229-232
- Trottmann, E. (1974), *Die Kostenrechnung*, in: *Bibliographisches Institut (Hrsg., 1974)*, S. 302-314
- Turner, A.N. (1982), *Consulting is More Than Giving Advice*, in: *Harvard Business Review* 1982, 60, 5 (Sept.-Oct.), S. 120-129
- ubw - Unternehmensberatung für die Wirtschaft GmbH (Hrsg., 1983), *Leistungsprospekt - "Ihre Problemstellung - unser Leistungsangebot"*, Berlin 1983
- Ulrich, H. (Hrsg., 1976), *Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht*, Berlin und Stuttgart 1976
- Krieg, W. und Malik, F. (1976), *Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre*, in: *Ulrich, H. (Hrsg., 1976)*, S. 135-151
- Unni, V.K. (1981), *The Role of Strategic Planning in Small Businesses*, in: *Long Range Planning* 1981, 14, 2 (April), S. 54-58
- Van Voorhis, K.R. (1980), *Entrepreneurship and Small Business Management*, Boston 1980
- Vogel, K.-H. (1979), *Unternehmensberatungsorganisation - im Wirkungsfeld der Reorganisationsprojekte*, Frankfurt/Main 1979

Vogel, G. und Angermann, H. (1974), dtv-Atlas zur Biologie - Tafeln und Texte, Bd. 2, 7. Aufl., München 1974

Wartmann, W. (1983), Deckungsbeitragsrechnung oder Vollkostenrechnung?, in: Der Betrieb vom 30.9.1983, 36, 39, S. 2051/2052

Wasserman, P. und McLean, J.W. (1982), Consultants and Consulting Organizations Directory, 5. Aufl., Washington 1982

Watkins, D. (1983), Unternehmerprobleme und -förderung im Klein- und Mittelbetrieb, in: Internationales Gewerbearchiv 1983, 31, 2, S. 95-105

Weinhold-Stünzi, H. (1974), Die Bedeutung der Wirtschaftsberatung für Klein- und Mittelunternehmen heute und in der Zukunft, in: Internationales Gewerbearchiv 1974, 22, 1, S. 94-105

Wells, R.G. (1983), What Every Manager Should Know About Management Consultants, in: Personnel Journal 1983, 62, 2 (Febr.), S. 142-148

Welsch, H.P. und Young, E.C. (1982), The Information Source Selection Decision: The Role of Entrepreneurial Personality Characteristics, in: Journal of Small Business Management 1982, 20, 4 (Oct.), S. 49-57

Welsh, J.A. und White, J.F. (1981), A Small Business is not a Little Big Business, in: Harvard Business Review 1981, 59, 4 (Jul.-Aug.), S. 18-32

Wheelwright, S.C. (1971), Strategic Planning in the Small Business, in: Business Horizons 1971, 14, 4 (Aug.), S. 51-58

Wichmann, H. (1983), Accounting and Marketing - Key Small Business Problems, in: American Journal of Small Business 1983, 7, 4, (Apr.-Jun.), S. 19-26

Wirtz, C. (1961), Unternehmensführung und Unternehmensberatung, in: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung 1961, 13, S. 553-563

Wirtz, K.E. (1980), Nicht jeder läßt sich helfen. Warum mittelständische Industrieunternehmen auf die Dienste von Unternehmensberatern verzichten - Untersuchung der Industrie- und Handelskammer Koblenz, Koblenz 1980

Wiswede, G. (1978), Meinungsführung und Konsumverhalten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1978, 24, 2, S. 115-127

Witte, E. unter Mitwirkung von Klein, H. (1981), Finanzplanung der Unternehmung (WV Studium, Bd. 64), 2. Aufl., Opladen 1981

Wöhe, G. und Bilstein, J. (1981), Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 2. Aufl., München 1981

Wohlgemuth, A.C. (1982), Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung - Neue Formen der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes (Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 40), Bern und Stuttgart 1982

Wohlgenannt, R. (1981), Der Wissenschaftsbegriff und seine gegenwärtigen Probleme, in: Zeitschrift für Wissenschaftsforschung 1981, 2, 2 (Nov.), S. 575-590

Wolff, H. unter Mitarbeit von Schröder, D. und Schwietert, A. (1981), Die Öffentliche Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen - Auswirkungen öffentlicher Fördermaßnahmen auf die wirtschaftliche und strukturelle Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen. Studie der Prognos AG im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft und Finanzen, Basel 1971

- Wossidlo, P.R. (1982), Probleme und Instrumente der finanziellen Führung in mittleren Unternehmungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1982, 34, 5, S. 442-456
- Yamane, T. (1976), Statistik - Ein einführendes Lehrbuch (Fischer TB 6308/1+2), Frankfurt/Main 1976
- Yelle, L.E. (1976), Estimating Learning Curves for Potential Products, in: Industrial Marketing Management 1976, 5, S. 147-154
- Young, E.C. und Welsch, H.P. (1983), Information Source Patterns as Determined by Small Business Problems, in: American Journal of Small Business 1983, 7, 4 (Apr.-Jun.), S. 42-49
- Zander, E. und Ziehm, O. (1983), Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben, 2. Aufl., Freiburg im Breisgau 1983
- Zeller, W.E. (1972), Unternehmensberatung in mittleren Unternehmungen, in: Neue Züricher Zeitung vom 21.9.1972, Nr. 41, S. 36
- Zimmermann, W. (1983), Unternehmensgründer brauchen nicht nur Geld, in: Der Arbeitgeber vom 4.11.1983, 35, 21, S. 816/817

Lebenslauf

Name: H i r s c h , Ingo, Ernst

Geburtstag: 1.11.1956

Geburtsort: Cuxhaven

Eltern: Immanuel Hirsch und
Ruth Hirsch, geb. Matschin (verst. 1978)

Schulen: 1963 - 1966 Volksschule am Herdter Sand-
berg, Düsseldorf
1967 Volksschule an der Balanstr., München
1967-1976 Asam-Gymnasium, München

Reifeprüfung: 25. Juni 1976

Studium: WS 1976/77 - SS 1981 an der Ludwigs-Ma-
ximilians-Universität, München

Examen: 15. Juli 1981, Diplom-Kaufmann

Tätigkeit: VIII.1981-IV.1982
Freiberuflicher Mitarbeiter bei Prof.
Dr.Dr.habil. E. Gabele am Lehrstuhl für
BWL, insbesondere Unternehmensplanung
der Universität Bamberg

1.5.1982 - 30.11.1982
Abteilungsleiter Verwaltung, Rheinhold
& Mahla GmbH, Puchheim

1.1.1983 - 30.9.1983
Betriebsberater bei der Handwerkskammer
für Oberbayern, München

seitdem freiberuflicher Unternehmensbe-
rater

Veröffent-
lichungen:

Gabele, E. und Hirsch, I., Fernwärme-
Studie: Betriebswirtschaftliche Perspek-
tiven zur Entwicklung einer Fernwärme-
versorgung von Haushalten in Erlangen,
Bamberg 1982

Gabele, E. und Hirsch, I., Strategische
Planung in der Energiewirtschaft, in:
Eickhof, N. (Hrsg.), Energieversorgung
- Analysen, Konzepte und Probleme, S.
165-193, Bamberg 1983

lifo
druck

laubanger 15
8600 bamberg
tel.: 09 51/6 43 21